

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Hodnocení pracovníků ve výrobním podniku

Evaluation of Employees in a Manufacturing Enterprise

Student: Alena Rykalová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petr Němčík

Ostrava 2014

## Zadání bakalářské práce

Student: **Alena Rykalová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku  
Specializace: 02 Ekonomika podniku  
Téma: **Hodnocení pracovníků ve výrobním podniku**  
**Evaluation of Employees in a Manufacturing Enterprise**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska hodnocení pracovníků
  3. Představení společnosti
  4. Analýza situace ve společnosti
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků: nejnovější trendy a postupy*. Přel. Daniel Hradilák. Praha: Grada, 2010. 160 s. ISBN 978-80-247-2937-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petr Němčík**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014

  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 2, 3, 4, 5 a 7, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 5. května 2014

  
Alena Rykalová

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu své bakalářské práce Ing. Petru Němčíkovi za cenné rady a připomínky, které mi pomohly při jejím zpracování a pracovníkům personálního oddělení společnosti XY, a.s. za jejich informace, trpělivost a vstřícný přístup.

## Obsah

1	Úvod .....	5
2	Teoretická východiska hodnocení pracovníků .....	6
2.1	Pojetí řízení pracovního výkonu .....	6
2.2	Hodnocení pracovního výkonu .....	7
2.2.1	Vztah řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu .....	8
2.2.2	Úloha managementu v systému řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníka .....	9
2.2.3	Formy hodnocení pracovníků .....	10
2.2.4	Hodnotitelé .....	11
2.2.5	Kritéria hodnocení pracovníků .....	12
2.2.6	Metody hodnocení pracovníků .....	12
2.2.7	Motivačně-hodnotící pohovor .....	19
2.2.8	Nejčastější chyby v hodnocení zaměstnanců .....	22
2.2.9	Problémové situace a způsob jejich řešení .....	23
2.2.10	Jak zacházet s pracovníky s nedostatečným výkonem .....	26
2.2.11	Proces hodnocení pracovníků .....	27
2.2.12	Personální informační systém .....	27
2.2.13	Vztah hodnocení zaměstnanců k jiným personálním činnostem .....	28
2.2.14	Shrnutí teoretické části .....	29
3	Představení společnosti .....	30
4	Analýza situace ve společnosti .....	32
4.1	Struktura zaměstnanců .....	32
4.2	Hodnocení pracovníků .....	34
4.3	Formy hodnocení .....	35
4.4	Hodnotitelé .....	36
4.5	Kritéria hodnocení .....	36
4.5.1	Kompetence založené na hodnotách .....	37
4.5.2	Funkční / technické dovednosti .....	38
4.5.3	Kompetence založené na vedení lidí .....	38

4.5.4 Úrovně kompetenčních dovedností.....	39
4.6 Metody hodnocení .....	40
4.7 Průběh hodnocení zaměstnanců.....	40
4.8 Hodnotící pohovor .....	42
4.9 Popis hodnotících formulářů .....	45
4.10 Mzda .....	46
4.11 Vztah hodnocení pracovního výkonu a odměňování.....	47
4.12 Pracovníci s nedostatečným výkonem .....	48
4.13 Kariérové plánování .....	49
4.14 Průzkum mínění zaměstnanců .....	50
4.15 Personální informační systém.....	52
5 Návrhy a doporučení .....	54
6 Závěr .....	58
Seznam použité literatury .....	60
Seznam zkratk.....	61
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce .....	62
Seznam příloh.....	63

# 1 Úvod

Hodnocení zaměstnanců spolu s řízením pracovního výkonu spadá do oblasti řízení lidských zdrojů a patří k základním personálním činnostem. Řízení výkonnosti pracovníka jeho pravidelným hodnocením se považuje za efektivní manažerskou metodu, vedoucí k úspěšnému naplnění předem stanovených pracovních cílů pracovníka a současně i naplnění strategie společnosti. Pravidelné hodnocení pracovníků podporuje firemní motivační klima a přispívá k otevřené komunikaci uvnitř organizace a ke vzájemnému sdílení firemních hodnot a principů.

Cílem mé bakalářské práce bylo zanalyzovat proces hodnocení pracovníků v konkrétním výrobním podniku a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení stávajícího systému hodnocení.

V teoretické části této bakalářské práce jsou shrnuty informace získané studiem odborné literatury zaměřené na hodnocení a řízení pracovního výkonu pracovníků. Následující část obsahuje představení výrobního podniku XY, a.s. Další část práce popisuje a analyzuje současný systém hodnocení a ostatní navazující činnosti z oblasti řízení lidských zdrojů. Závěr věnuji formulování doporučení ke zlepšení stávajícího systému hodnocení pracovníků.

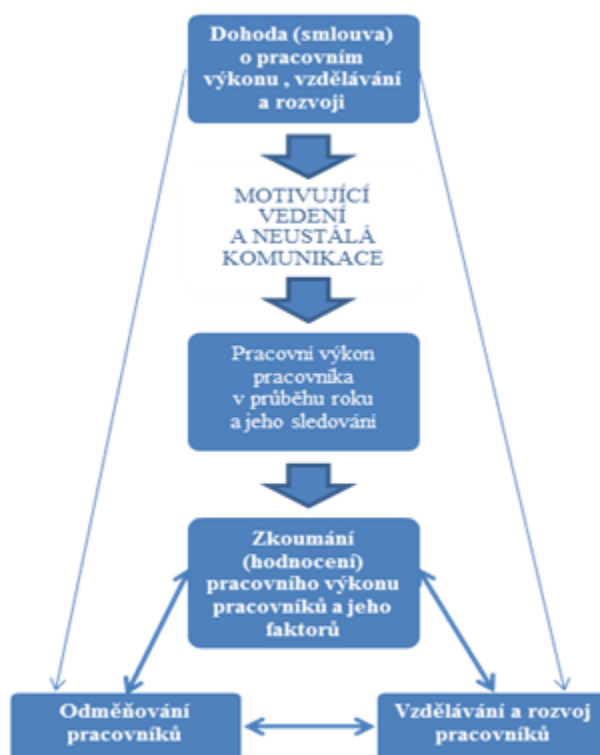
Pro získání relevantních informací o systému hodnocení pracovníků jsem použila metodu řízeného rozhovoru s manažerem pro vzdělávání a rozvoj talentů hodnocené společnosti, doplněnou o výsledky firemního průzkumu spokojenosti zaměstnanců.

## 2 Teoretická východiska hodnocení pracovníků

### 2.1 Pojetí řízení pracovního výkonu

Neoddělitelnou součástí a z pohledu organizace i konečným cílem řízení pracovního výkonu je rozvoj schopností jednotlivce i pracovních skupin a pozitivní vývoj pracovního jednání, osobních postojů a výkonu. Kvantitativní a především kvalitativní výsledky hodnocení pracovníků, které se promítnou v systému odměňování a systému řízení kariéry jsou předpokladem vzniku příznivého motivačního klimatu v organizaci.

Podle Koubka (2004), představuje řízení pracovního výkonu strategičtější a integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní nebo písemné dohody mezi přímým nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu. Na základě této smlouvy dochází ke spojitosti mezi pracovními úkoly, vzděláváním, rozvojem, hodnocením a odměňováním pracovníka. Současně vzniká provázanost mezi podnikovými, týmovými a individuálními cíly s klíčovými. Jde o výraz zesilující se participace každého pracovníka na řízení firmy.



Obrázek 2.1 Řízení pracovního výkonu<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Zdroj (Koubek, 2001, s. 21)

<sup>2</sup> Zdroj (Kociánová, 2010, str. 156)



Výše uvedené schéma znázorňuje, jak se dohoda o pracovním výkonu a jemu odpovídající vzdělávání a rozvoj pracovníka promítá do stanovení výše odměny za dohodnutý a následně odvedený výkon a do oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků. Dohoda tak obsahuje závazky nejen na straně pracovníka, ale i na straně organizace a vedoucího pracovníka, který tuto dohodu o pracovním výkonu s pracovníkem uzavřel. Právě na vedoucího klade řízení pracovního výkonu úkol zajistit pracovníkovi motivující vedení a průběžně mu poskytovat zpětnou vazbu týkající se jeho pracovního výkonu (Koubek, 2001).

Řízení pracovního výkonu obsahuje množství na sebe napojených činností, které zajistí, že při jejich správném a zodpovědném provedení lze dosáhnout maximální efektivity při minimálních nákladech. Účinné řízení pracovního výkonu tak zahrnuje především neustálé hodnocení výkonnosti a realizaci opravných akcí v případě výskytu neshody s očekávaným výstupem. Efektivně řídit výkon nelze bez spolupráce zaměstnanců. Z toho důvodu je důležité, aby manažeři ovládali takové motivační strategie a postupy, které vytváří příznivé pracovní prostředí podněcující k vyšší výkonnosti pracovníků (Kovács, 2011).

Hlavními úkoly v oblasti řízení lidských zdrojů jsou (Srpová, 2010):

- Snažit se zařadit správného člověka na správnou práci;
- Efektivně využívat fond pracovní doby a schopností pracovníků;
- Utvářet týmy a pozitivní mezilidské vztahy ve firmě;
- Rozvíjet pracovní schopnosti, sociální vlastnosti a pracovní kariéru pracovníků s cílem zvýšit tak jejich flexibilitu, pracovní výkon, který vede k celkovému zvýšení výkonu organizace;
- Řídit se a dodržovat zákony v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.

## **2.2 Hodnocení pracovního výkonu**

Hodnocení pracovního výkonu (v českém prostředí spíše používaný termín hodnocení pracovníků) je důležitou součástí řízení pracovního výkonu a patří k základním procesům ve firmě. Systémy hodnocení vycházejí z potřeb zaměstnanců získávat zpětnou vazbu o svých výkonech a o tom, jak je vnímáno jejich úsilí při plnění podnikových cílů. Zároveň jsou prostředkem managementu při personálním plánování a k motivaci a rozvoji pracovníků. Pokud organizace správně a ve vhodnou dobu zavede kvalitní systém hodnocení, může jeho prostřednictvím stanovit opatření týkající se způsobu výkonu práce, komunikace a chování, stanovit výkonové a rozvojové cíle a definovat dohody. Takový systém hodnocení posiluje

loajalitu zaměstnance vůči firmě, produktům, managementu a motivuje ho k vyšším výkonům.

Pracovní hodnocení, pokud se uplatňuje kvalifikovaně, je přínosné nejen pro posuzované pracovníky a jejich výkonnost, ale i pro hodnotitele. Dobrá znalost podřízených a hodnocených pracovníků totiž napomáhá zkvalitnit řídicí činnost, zvyšuje kvalifikaci vedoucích pracovníků a zaměřuje se na problematiku správného a efektivního jednání s pracovníky.

*„Cílem není jen zhodnotit pracovníkův výkon, ale motivovat jej ke společné formulaci pracovních cílů, k aktivnímu řešení problémů spojených s jejich realizací a rozvoji vlastních schopností a dovedností.“* (Dvořáková, 2012, s. 251).

### **2.2.1 Vztah řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu**

Hodnocení pracovního výkonu je možné vymezit jako formální posouzení a klasifikování pracovníků jejich nadřízenými pracovníky ve spojitosti s pravidelnými, obvykle jednou za rok se konajícími, setkáními, tedy hodnotícími rozhovory. Na rozdíl od hodnocení pracovního výkonu, které se zaměřuje více na minulost, je řízení pracovního výkonu o mnoho širší, obsáhlejší, ucelenější a přirozenější proces řízení, jehož cílem je ujasnit si vzájemná očekávání. Právě proto, že se zaměřuje na budoucnost, klade velký důraz na podpůrnou roli řídicích pracovníků, od nichž se očekává, že budou hrát spíše roli kouče než soudce.

Dnes je hodnocení pracovního výkonu, které doposud často fungovalo jako poněkud byrokratický systém personálního útvaru, v němž linioví manažeři nehráli téměř žádnou úlohu, překonaný. Mezi nejčastější kritické soudy o hodnocení pracovního výkonu patří:

- Jedná se o byrokratický systém manažerské kontroly k ovládnutí pracovníků;
- Upevňuje vztahy moci a definuje závislost;
- Zhoršuje vztahy na pracovišti, zvláště mezi nadřízeným a podřízeným;
- Často se omezuje pouze na akci jednou za rok a nezajišťuje tak průběžné poskytování zpětné vazby;
- Je to mocenský nástroj a jako takový vzbuzuje odpor a má jen malý účinek, aj.

Na rozdíl od výše uvedeného je pojetí řízení pracovního výkonu založeno na přístupech usilujících o překonání těchto nedostatků tím, že kladou důraz na to, aby bylo řízení pracovního výkonu neustálý a na budoucnost orientovaný proces, v němž manažeři a jednotliví pracovníci spolupracují na základě partnerského vztahu. Jedná se o společný

proces, v němž už hodnocení shora nehraje hlavní popřípadě vůbec žádnou roli, a kde hlavním výsledkem posuzování pracovního výkonu jsou plány osobního rozvoje. Ty umožní pracovníkovi se vzdělávat a získávat zkušenosti, což zlepší pracovní výkon, zvýší jeho potenciál a zaměstnatelnost (Koubek, 2004).

### **2.2.2 Úloha managementu v systému řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníka**

Na tvorbě, implementaci, realizaci a přezkoumání systému řízení pracovního výkonu pracovníka se podílí personální oddělení a vedoucí zaměstnanci firmy (Dvořáková, 2012).

Úloha personálního oddělení spočívá v následujících činnostech:

- Vypracování návrhu systému hodnocení zaměstnanců, zahrnující metody, kritéria, organizace průběhu a stanovení období, za které se hodnocení provádí;
- Konzultační a poradenská podpora liniovým manažerům;
- Součinnost v realizaci výsledků hodnocení obsahující funkční postupy, změny ve funkcích, kvalifikační činnosti;
- Stanovení samotného průběhu hodnocení ve spolupráci s vedoucími jednotlivých oddělení, instruktáže hodnotitelů;
- Posouzení průběhu, úrovně a objektivitu hodnocení, zajištění srovnatelnosti kritérií v rámci jednotlivých útvarů podniku;
- Sběr a archivace výsledků hodnocení v osobních spisech zaměstnanců, stanovení zásad zpracování těchto informací;
- Zajištění ochrany informací proti úniku dat a zneužití.

Úloha vedoucího pracovníka se zakládá na těchto činnostech (Armstrong, 2011):

- Určit cíle pracovního výkonu i jednání, zadávat pracovní úkoly a obeznámit s nimi pracovníka;
- Hodnotit a zaznamenávat pracovníkův výkon v průběhu celého hodnotícího období;
- Poskytovat a přijímat zpětnou vazbu;
- V rámci stanoveného hodnotícího systému a zvolené metody hodnocení, provádět formální – systematické hodnocení pracovníka, připravit a vést hodnotící rozhovor, umožňující oběma stranám společně, svobodně a upřímně hovořit o nárocích pracovního výkonu a nutnosti vzdělávání se

- Identifikovat potřebu dalšího vzdělání pracovníka a připravit a realizovat plány osobního rozvoje;
- Řešit problémy nedostatečného pracovního výkonu;
- Vypracovat závěry hodnocení, prodiskutovat je s pracovníkem a získat jeho názor;
- Promítnout závěry hodnocení do běžného systému vedení lidí, přizpůsobením pracovních podmínek a rozvojových činností;
- Informovat pracovníky personálního útvaru, zda jsou používána kritéria, metody a formy hodnocení vhodné a účelné;
- Koučovat.

Mezi nejčastější problémy při zavádění a realizaci systému hodnocení pracovníků se řadí (Dvořáková, 2012):

- podceňování významu hodnocení, neochota vedoucích i zaměstnanců k jeho zavádění;
- malý zájem o realizaci systému hodnocení v rámci personálních činností;
- nedostačující znalosti metod a způsobu hodnocení;
- nejasné stanovení povinností a odpovědnosti personálního útvaru, liniových manažerů a vedoucích v procesu přípravy a realizace hodnocení;
- formální přístup k hodnocení, neochota hodnotitelů posuzovat nepříznivé aspekty práce hodnoceného;
- špatná organizace práce, nepřesné popisy pracovních míst a kompetencí pracovníků zpomalují průběh hodnocení v organizaci;
- nenávanost systému hodnocení na řízení pracovního výkonu, kariérové plány, vzdělávání a odměňování.

### 2.2.3 Formy hodnocení pracovníků

Rozlišujeme dvě formy hodnocení pracovníků:

- neformální hodnocení** pracovníka přímým nadřízeným je součástí průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Vedoucí hodnotí okamžitý pracovní výkon pracovníka a poskytuje mu tak bezprostřední zpětnou vazbu;
- formální (systematické) hodnocení** se provádí periodicky, je standardizované a pracovníci jsou hodnoceni podle předem určených kritérií. Je realizováno písemně a pořízená dokumentace, která bývá součástí osobní složky zaměstnance, slouží jako podklad pro další personální činnosti. Speciální případem formálního hodnocení je

tzv. příležitostné hodnocení, které je způsobeno okamžitou potřebou zpracování pracovního posudku zaměstnance např. při ukončování pracovního poměru apod.

Formální hodnocení má tři základní podoby (Pilařová, 2008):

- hodnocení kompetencí – je prováděno obvykle 1 x ročně a zaměřuje se na hodnocení vlastností, dovedností, schopností, znalostí a postojů. Má vliv na rozvoj a kariéru zaměstnance a na pevnou složku mzdy;
- hodnocení výkonů – je prováděno častěji než hodnocení kompetencí a to 1 x měsíčně až 1 x za tři měsíce. Hodnotí kvalitu a množství vykonané práce a ovlivňuje pohyblivou složku mzdy (výkonové prémie, bonusy);
- mimořádné hodnocení – je prováděno mimo periodické hodnocení, ale v předem jasně stanovených situacích. Využívá postupů, kritérií a principů hodnocení kompetencí nebo hodnocení výkonů.

#### **2.2.4 Hodnotitelé**

Podle příležitosti a typu hodnocení mohou pracovníka hodnotit různí hodnotitelé např.: (Kociánová, 2010)

- přímý nadřízený – poskytuje pracovníkovi průběžnou zpětnou vazbu, hodnotí jeho výkon při různých příležitostech a v rámci systematického hodnocení pracovníků;
- spolupracovníci – nejčastěji hodnotí své kolegy v rámci systematického hodnocení pracovníků, např. v systému 360° zpětné vazby, kde je hodnocení obvykle anonymní;
- podřízený – jsou méně obvyklými hodnotiteli. Podřízený hodnotí své nadřízené v systematickém hodnocení pracovníků, např. v systému 360° zpětné vazby a hodnocení probíhá vždy anonymně;
- zákazník nebo jiná třetí osoba – hodnotí pracovníka v rámci systematického hodnocení nebo i při jiných příležitostech, kdy je nutné získat informace o pracovním výkonu zaměstnance;
- psycholog – na základě psychodiagnostiky a rozhovorů hodnotí způsobilost pracovníka pro danou pracovní pozici (v rámci assessment centre) nebo zjišťuje potenciál pracovníka (v rámci development centre);
- skupina hodnotitelů – např. členové týmu, kteří poskytují pracovníkovi zpětnou vazbu např. v systému 360° zpětné vazby. Hodnocení je výsledkem skupinového konsenzu;

- sebehodnocení pracovníka – používá se zejména v systematickém hodnocení pracovníků.

### **2.2.5 Kritéria hodnocení pracovníků**

Kritéria hodnocení musí vycházet z popisu a analýzy práce a vždy odpovídat účelu hodnocení. Pokud tedy chceme posuzovat výkon některého pracovníka, měli bychom zhodnotit, která kritéria jsou přiměřená jeho práci a pracovní pozici. Kritéria hodnocení pracovníků by měla být srozumitelná, jednoznačná a nezávislá na sobě navzájem. Kritérium musí měřit, co má být měřeno a být objektivní tzn., že různí hodnotitelé by měli dojít ke stejnému výsledku. (Kociánová, 2010)

Koubek (2001, s. 200) uvádí některá vybraná kritéria pro každou část pracovního výkonu:

- výsledky práce, tj. měřitelná kritéria: množství vyrobených výrobků, množství obslužených zákazníků, zmetkovitost, spokojenost zákazníků atd.;
- chování:
  - pracovní: ochota přijímat úkoly, dodržování instrukcí, hospodárnost, zacházení se zařízením, řádná docházka, dodávání zlepšovacích návrhů apod.;
  - sociální: ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům a zákazníkům, styl vedení lidí;
- dovednosti, znalosti a vlastnosti: znalost práce, vzdělání, diplomy a osvědčení, podnikavost, cílevědomost, samostatnost, spolehlivost, přizpůsobivost, odolnost vůči stresu, znalost cizích jazyků, loajalita, schopnost vést lidi, organizační schopnosti atd.

### **2.2.6 Metody hodnocení pracovníků**

Hodnotící metodou je každý postup umožňující sbírat, ověřovat, klasifikovat, poskytovat a využívat informace získané od pracovníků a o pracovnících s cílem zlepšit jejich pracovní výkon.

Existuje poměrně hodně metod hodnocení pracovníků, které mají navíc řadu variant. Systémy hodnocení pak běžně používají více metod současně, protože některé metody jsou vhodné jen pro hodnocení určitých kategorií pracovníků nebo zachycují pracovní výkon pouze částečně (Kociánová, 2010).

### **a) *Kompetenční modely***

Tyto modely se používají převážně ve firmách se zahraniční účastí. U českých firem se vyskytují zřídka.

Pojem kompetence představuje soubor vědomostí, dovedností, schopností, vlastností a postojů, které umožňují pracovníkovi dosahovat požadovaného výkonu. (Pilařová, 2008). Mezi výhody kompetenčních modelů patří sjednocení „jazyka“ manažerů, poskytování jednotlivých kritérií pro výběr a hodnocení, propojenost s vyhodnocením „čísel“ a stávají se základem pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj. Efektivní kompetenční model obsahuje maximálně 10 – 12 jednotlivých kompetencí. Pokud jich je více, je práce s tímto kompetenčním modelem náročnější, ve firmě mu rozumí jen pár lidí a tudíž nemůže být sdílen (Hroník, 2006).

#### ***Kompetenční model Philip Morris International***

Tento model vychází z modelu navrženého poradenskou společností McBer, kde je deset kompetencí uspořádáno plošně a jsou rozděleny do třech skupin sociálněpsychologicky vymezených kompetencí. Model je plně začleněn do personální práce a uplatňován nejen u manažerských pozic. Součástí hodnocení výkonu je hodnocení jednotlivých kompetencí (Hroník, 2006).

#### ***Kompetenční model Skanska***

Model je formulován pouze pro vedoucí pracovníky a obsahuje následujících šest kompetencí:

- Zaměření na zákazníka
- Zaměření na výsledky
- Strategické myšlení
- Vedení lidí
- Osobnostní kvality
- Odborné/obchodní znalosti a dovednosti,  
které umožňují jejich pružné užívání.

#### ***Kompetenční model MotivC***

Tento odvozený model vycházející z modelů společnosti McBer a Philip Morris International a vznikl ve společnosti Agentura Motiv P. Do skupiny kompetencí patří:

- Kompetence sebeřízení;
- Kompetence řešení problému;
- Interpersonální kompetence.

Je využíván při Assessment Centre či Development Centre ve společnostech, které nemají zaveden vlastní modul. Model je vytvořen tak, aby poskytl snadný převod získaných hodnot do nového kompetenčního modelu (Hroník, 2006).

### ***b) Komparativní metody***

Komparativní metody srovnávají pracovníky navzájem podle předem daných kritérií. Uplatňují se převážně tam, kde lze jednoznačně stanovit měřitelná kritéria jako je např. finanční objem získaných zakázek, náklady na dosažení obratu a také v případech, kdy je nutné sloučit různá dílčí hodnocení do hodnocení celkového. Komparativní metody jsou vhodné do silně individualistického a soutěživého prostředí kultury „ostrých hochů“. V takovém prostředí společně s uplatněním těchto metod hodnocení je téměř vyloučená vzájemná spolupráce a sdílení. Proto se doporučuje při zavádění komparativních metod postupovat velice uvážlivě a zdůvodněně.

#### ***Metoda určení pořadí***

Jedná se o jednodušší metodu, která se uplatňuje u jednokriteriálního hodnocení např. tržeb. Spolu s pořadím lze uvádět i hodnoty, které sloužily jako hodnotící kritérium. Metoda je vhodná pro vytváření různých výkonnostních skupin. (Hroník, 2006)

#### ***Metoda přidělení bodů***

Tuto hodnotící metodu je vhodné použít v případech, kdy se posuzuje více kritérií (např. tržby, procento loajálních zákazníků, znalosti produktů apod.). Prostřednictvím bodů se stanoví různě velké intervaly pořadí hodnocení. Jednotlivé výsledky hodnoceného z různých oblastí se převedou na body a vyjádří se tak profil pracovníka. (Hroník, 2006)

#### ***Metoda párového srovnávání***

Metoda párového srovnávání umožňuje porovnání každého s každým v jednotlivých kompetencích nebo celkově. Postupů párového porovnání může být několik. Jeden z nich je v zapisování jednotlivých pracovníků do řádků a sloupců tabulky, kdy hodnotitel porovnává jednotlivé pracovníky mezi sebou a doplňuje jejich pořadí do jednotlivých sloupců. Výsledkem jsou součty bodů v jednotlivých sloupcích. Nejlepší pracovník tak získává nejvyšší počet bodů. (Hroník, 2006)



### ***Metody nucené distribuce***

Hodnotitel rozděluje daný počet bodů mezi hodnocené tak, aby žádný hodnocený neobdržel shodný počet bodů a aby se všechny body rozdělily beze zbytku. Tímto způsobem dělení může docházet k velkým bodovým rozdílům mezi hodnocenými. Metoda se příliš nevyužívá z důvodu opětovného upravování bodů, tak aby byl naplněn bodový limit a zároveň aby bodové hodnocení odpovídalo reálnému výkonu pracovníka. (Hroník, 2006)

### ***Hodnocení pomocí stupnice***

Jedná se o nejvíce používanou metodu kvůli její univerzálnosti, jednoduchosti a časové nenáročnosti. Umožňuje hodnotit chování, množství a kvalitu práce, samostatnost, znalosti, osobnost aj. Hodnotitel posuzuje pracovní výkon a jednání hodnoceného pracovníka označením stupně plnění daného kritéria. Používají se následující tři typy hodnotících škál, které se v praxi často vzájemně kombinují (Pilařová, 2008):

- číselné (kritéria jsou odstupňována prostřednictvím číselných hodnot nebo bodů. Vhodné je číselné hodnoty doplnit slovním popisem, který tak bezpečně odliší jednotlivé úrovně. Celkové hodnocení pracovníka se vypočítá součtem bodů nebo jako prostý či vážený aritmetický průměr za všechna kritéria.)
- grafické (dovolují hodnotit jemnější odlišnosti mezi jednotlivými pracovníky. Hodnocení je ke každému kritériu zaznamenáno na úsečce s číselným označením jednotlivých stupňů a doplněno slovním popisem. Souhrnné hodnocení pak znázorňuje křivka spojující vyznačené body na jednotlivých úsečkách.)
- slovní (poskytují hodnotitelům podrobný popis jednotlivých stupňů a přesně vymezují hranice mezi jednotlivými stupni. Používají se jak při hodnocení výkonu tak i kompetencí).

### ***c) Základní metody***

#### ***MBO (Management by Objectives)***

Řízení podle cílů, známé také jako řízení podle výsledků (MBR – Management by results), je proces stanovení cílů v rámci organizace tak, že management i pracovníci souhlasí s cíli a rozumí tomu, co je třeba v organizaci udělat za účelem jejich dosažení.

Podstatou MBO je stanovení cílů na všech úrovních a ve všech oblastech organizace. Manažeři určují poslání a strategické cíle podniku, kterých by mělo být dosaženo v určitém časovém období. Některé cíle jsou kolektivní pro celé oddělení nebo společnost, některé

mohou být individuální. Přičemž individuálních cílů je tři až pět, z toho jeden až tři cíle se týkají výkonu, jeden až dva cíle jsou zaměřené na rozvoj potenciálu a jeden až dva cíle řeší pracovní chování. Jednotlivé cíle si stanovují sami zaměstnanci na základě stanoveného rámce. Následně si tyto cíle odsouhlasí s nadřízeným. Další důležitou částí MBO po stanovení cílů, tj. čeho má být dosaženo, je plánování akcí a úkolů, které udávají, jak toho má být dosaženo. Každý cíl je přitom členěn do dílčích cílů nebo úkolů a měl by splňovat podmínky SMART (specifický, měřitelný, akceptovatelný, realistický, termínovaný). Podmínkou úspěchu MBO je motivace zaměstnanců a jejich pravidelné koučování zajišťující zpětnou vazbu k naplňovaným cílům.

Mezi důležité funkce a výhody MBO patří:

- motivace – zapojením zaměstnanců do celého procesu stanovování cílů se zvyšuje odhodlanost pracovníků k plnění cílů a uspokojení z práce samotné;
- lepší komunikace a koordinace - časté hodnocení a interakce mezi nadřízeným a podřízeným pomáhá udržovat harmonický vztah v rámci organizace a také řešit mnoho problémů;
- jasnost a srozumitelnost cílů
- podřízení cítí větší závazek k cílům, které si stanovili sami, než které by jim nastavily jiné osoby.

#### **d) *Doprovodné metody***

##### ***Metoda klíčové události***

Metoda označovaná také jako Metoda kritických případů se zakládá na pravidelném písemném zaznamenávání kritických událostí, nedostatků, sporů, chyb, ale i úspěchů, které se pracovníkovi udály. Zaznamenávají se pouze skutečné události, ne subjektivní názory nebo obvyklé, nepříliš významné události. Jedná se o výjimečně dobré nebo špatné výkony. Výsledkem hodnocení je seznam pozitivních a negativních kritických případů, který se uplatní např. při hodnotícím pohovoru jako podklad pro další vzdělávání a rozvoj pracovníka. (Pilařová, 2008)

##### ***Assessment Centre (AC) a Development Centre (DC)***

Assesment Centre, v překladu diagnosticko-výcvikový program, se využívá k hodnocení pracovního výkonu, schopností a rozvojového potenciálu zejména manažerů a specialistů. Metoda využívá hlavně skupinové modelové situace, individuální situace a

psychodiagnostické metody. Informace o pracovníkovi jsou získávány na základě testování a řešení případových studií, cvičení, simulace a hraní rolí. Mnohostrannost a nezávislost hodnocení zabezpečuje vyšší počet pozorovatelů - hodnotitelů. Výhodou metody je komplexnost hodnocení. Nevýhodou pak, kromě časových a finančních nákladů je to, že poskytuje obraz o momentálním výkonu pracovníka v uměle vytvořených podmínkách, který pak nemusí odpovídat výkonu v reálné práci. (Koubek, 2001)

Development Centre jsou programy na bázi Assessment Centre, zaměřené na další rozvoj pracovníka. Podstatnou roli zde hraje diagnostická část získaná v Assessment Centre. Úkolem je pomoci účastníkům uvědomit si schopnosti, které jejich práce vyžaduje a podpořit je při utváření vlastních plánů osobního rozvoje, vedoucí ke zvýšení jejich výkonu a kariérnímu postupu. Odlišností Development Centre oproti Assessment Centre je orientace na schopnosti důležité v budoucnosti. Druhým významným rozdílem je to, že zatímco výsledky Assessment Center jsou podkladem při výběru a povyšování pracovníků, výsledky Development Centre slouží jednotlivcům pro individuálně řízené vzdělávání. (Armstrong, 2007)

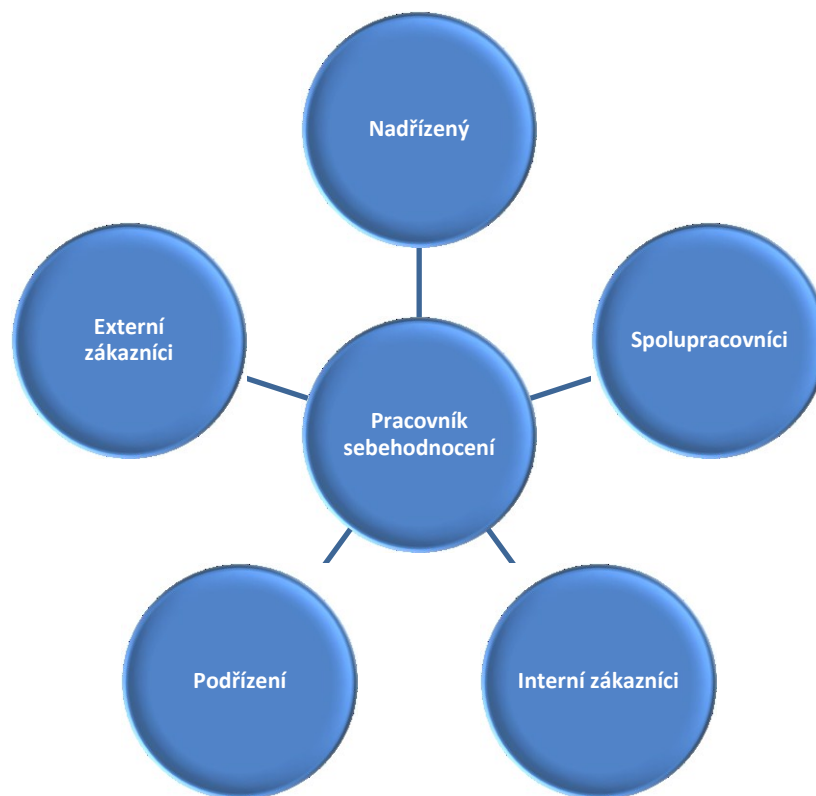
### ***360stupňová zpětná vazba***

Tato metoda, známá také jako Vícezdrojová zpětná vazba, umožňuje získávat údaje o pracovním výkonu jednotlivce z několika zdrojů. Cílem je zajistit všestranné hodnocení za účelem zlepšení pracovního výkonu, osobního rozvoje a růstu pracovníka. Zaměstnance většinou hodnotí spolupracovníci, kolegové, přímí nadřízení a někdy i zákazníci a klienti podle předem stanovených kompetencí dané pracovní pozice. Údaje se obvykle získávají z dotazníků, které z různých úhlů pohledu hodnotí chování pracovníků a porovnávají se se seznamem schopností jako např.:

- schopnost vést, resp. povaha vedení;
- týmový hráč / řízení lidí;
- řízení sebe sama;
- komunikace;
- vize;
- organizační schopnosti;
- rozhodování;
- odbornost;
- podnikavost, energie;

- adaptabilita.

Výše uvedené schopnosti pak hodnotitelé klasifikují na základě stupnice podle významu např. od 1 (nevýznamný) po 6 (podstatný) nebo stupnice podle výkonu např. od 1 (slabý) do 6 (vynikající). Vyplněné dotazníky se následně zpracovávají pomocí počítačových programů, s číselnými a grafickými výstupy. Záměrem je tyto výstupy využít pro účely srovnávacího hodnocení. Proto, aby se hodnotitelé nebáli poskytovat upřímnou zpětnou vazbu, zůstávají často v anonymitě. (Arthur, 2010; Armsrong, 2007)



Obrázek 2.2 Hodnotitelé v systému 360° zpětné vazby<sup>2</sup>

### ***Sebehodnocení***

Velmi často zaměstnavatelé žádají své pracovníky, aby jako doplněk hodnocení od vedoucích, zpracovali také svá vlastní sebehodnocení, které často bývá součástí 360stupňové zpětné vazby. Zaměstnanci vyplňují stejný hodnotící formulář jako jejich nadřízení nebo zodpovídají samostatné kategorie jako např.:

- Silné stránky a oblasti vyžadující zlepšení;
- Oblasti, kde je nutné mít vyšší vzdělání nebo více zkušeností;

<sup>2</sup> Zdroj (Kociánová, 2010, str. 156)

- Změny v pracovním prostředí, které by pomohly zvýšit výkon;
- Oblasti práce, které se jim líbí a které je naopak netěší;
- Projekty nebo úlohy, na kterých by rádi pracovali;
- Krátkodobé cíle;
- Kariérní plány;
- Kroky nutné k dosažení krátkodobých i dlouhodobých cílů.

U jednotlivých kategorií zaměstnanci uvádějí příklady, které dosvědčují oprávněnost jejich hodnocení (Arthur, 2010).

### 2.2.7 Motivačně-hodnotící pohovor

Stěžejní část systému hodnocení představuje nepochybně právě hodnotící rozhovor. Jedná se o oficiální, formální setkání, většinou přímého nadřízeného a pracovníka, které má dva cíle (Koubek, 2004, s. 211):

- a) Společně zhodnotit pracovní výkon zaměstnance za dané období a vlivy, které na něho působily. Posoudit možná zlepšení a zvážit, co pro to obě strany mohou udělat;
- b) Uzavřít novou dohodu o pracovním výkonu a rozvoji a vytvořit odpovídající plány na následující období.

Pro toto setkání platí následujících dvanáct zlatých pravidel (Armstrong, 2007, s. 425):

1. **Dobře se připravit.** Na základě seznamu dohodnutých cílů a záznamů o pracovním výkonu během hodnoceného období, by si měli hodnotitelé vytvořit svůj názor na důvody úspěchu nebo neúspěchu, zhodnotit za co pracovníka ocenit a naopak jaké problémy zmínit a také co by se mělo udělat pro jejich odstranění. Zároveň by se měli zamyslet nad pracovními cíly pracovníka pro následující období. Také pracovníci by se měli na setkání připravit, aby mohli posoudit svůj pracovní výkon a uměli rozeznat úspěchy a problémy. Vhodné je, aby si také poznamenali všechny body týkající se jejich práce a budoucnosti, které chtějí během rozhovoru probrat;
2. **Postupovat podle pevné obsahové struktury.** Proto, aby se probraly všechny záležitosti, které si hodnotitel i hodnocený dopředu připravili a zároveň byl ponechán i dostatečný prostor na otevřenou diskusi, je třeba si pro setkání vyhradit jednu až dvě hodiny času;
3. **Vytvořit vhodnou atmosféru.** Aby se hodnotící rozhovor mohl nést v duchu otevřené, upřímné a přátelské atmosféry a setkání bylo úspěšné, je potřeba vytvořit

příjemné, neformální prostředí a zabezpečit, aby žádná ze stran rozhovoru nebyla rušena;

4. **Poskytovat zpětnou vazbu založenou na faktických důkazech.** Musí se opírat o výsledky, události a kritické případy, které konkrétním způsobem ovlivnily pracovníkův výkon. Zpětná vazba by neměla být soudem, ale popisem toho, co se událo. V oblastech, ve kterých je potřeba se zlepšit, je dobré pracovníka motivovat pozitivní zpětnou vazbou týkající se toho, co hodnocený udělal dobře, co se mu v minulosti podařilo;
5. **Efektivně využívat čas.** Nadřízený by si měl v průběhu hovoru ověřovat, zda mu hodnocený rozumí a snažit se od něho získat informace, návrhy a podporu. Setkání by mělo být dialogem dvou zainteresovaných stran hledajících společný pozitivní výsledek. Pracovník by měl mít prostor k vyjádření svých názorů a k reakci na poznámky hodnotitele;
6. **Oceňovat.** Nadřízení by neměli zapomínat na pochvalu za konkrétní úspěchy hodnoceného, protože upřímná a zasloužená pochvala vytváří vstřícnou a přátelskou atmosféru a pomáhá pracovníkovi se uvolnit;
7. **Přenechat pracovníkovi co největší prostor k vyjádření se.** To zapříčiní, že pracovník sdělí to, co potřebuje a zároveň získá pocit, že je mu nasloucháno. Hodnotitelé by měli používat otevřené otázky, které vedou pracovníka k zamyšlení co odpovědět a podnítit je tak k obsáhlejší odpovědi;
8. **Podporovat pracovníky v sebehodnocení.** Otázkami typu „Jaké jsou podle vás vaše silné stránky?“, „Co máte nejraději na své práci a co se vám naopak nelíbí?“ nebo „Proč se vám podle vás nepodařilo dosáhnout daného cíle?“, umožnit pracovníkovi vidět svou práci včetně možných chyb a nedostatků z jeho úhlu a utvořit tak základ pro dialog – mnoho lidí se totiž podceňuje;
9. **Nehodnotit osobnost pracovníka, ale soustředit se na jeho práci a současný pracovní výkon.** Je nutné porovnávat jen skutečné události, chování a pracovní výsledky s dohodnutými cíly a měřítky pracovního výkonu a nepřipustit, aby byl hodnotící rozhovor založen na dojmech a názorech. Hodnocený pracovník by měl dostat prostor vyjádřit se;
10. **Analyzovat úspěchy a problémy.** Pro udržení standardu vysokého výkonu a eliminaci budoucích problémů je důležité společně rozebrat důvody, proč se něco nedařilo nebo naopak proč se něco dařilo lépe. Nestačí jen uvést fakta, ocenit nebo zkritizovat;

11. **Nepřipustit neočekávanou kritiku.** Zpětná vazba by měla následovat okamžitě po dané události nebo chování, tzn. v průběhu celého roku. Nemá význam čekat až na formální hodnocení na konci ročního období. Jeho smyslem je stručně zhodnotit zkušenosti z uplynulého roku a na tomto podkladě plánovat budoucnost;
12. **Dohodnout cíle a plán postupu na další období.** Hodnotící rozhovor je vhodné zakončit pozitivně.

Bělohávek (2009) vidí optimální průběh hodnotícího rozhovoru podle následujícího schématu:

- a) Objasnit nebo připomenout význam hodnotící rozhovoru, aby se předešlo nedorozuměním a vysokému očekávání hodnoceného;
- b) Mnoho pracovníků přichází na hodnotící rozhovor s nejistotou nebo obavami, proto je vhodné jim hned na začátku naznačit, že hodnocení bude pozitivní a tím jejich nervozitu odstranit;
- c) Zeptat se pracovníka na jeho práci a problémy s ní spojené. Při tomto emocionálně neutrálním tématu zjistit pracovníkův názor na různé události, který se může lišit od názoru vedoucího. Je tu také prostor pro shrnutí předchozího období a připomenutí významných událostí;
- d) Následuje čas na pozitivní hodnocení výsledků práce. To by mělo převažovat nad negativním hodnocením. V opačném případě to bude pracovník považovat za zaujatost vůči své osobě;
- e) Po pozitivním hodnocení by měly přijít na řadu negativní skutečnosti. Je nutné, aby byla kritika konkrétní a na základě faktů;
- f) Hodnotitel prochází jednotlivé ukazatele a zajímá se o příčiny neúspěchu u nezvládnutých položek;
- g) Hodnocení kompetencí (osobních kvalit) posuzovat od úrovně plnění cílů. Pokud je pracovník neplní, je zde prostor pro hledání osobních nedostatků a bariér, které je možné odstranit;
- h) Hodnocení se zakončuje jednáním o konkrétních úkolech vedoucích k zlepšení výkonu a rozvojovými opatřeními. V případě provázanosti hodnocení s odměňováním se stanoví celkové dosažené hodnocení.

Je důležité, aby měl hodnocený pracovník pocit, že svému nadřízenému není lhostejný, že ho vedoucí chce povzbudit, stimulovat, motivovat a odměnit.

Aby hodnotící rozhovor proběhl bez problémů a aby jeho účastníci nebyli rušeni, potřebují k tomu klidné neutrální místo, kde lze vytvořit neformální atmosféru. Je vhodné, pokud má k tomuto účelu organizace vyčleněnou místnost. Pokud tomu tak není, lze využít konferenční sál nebo zapůjčenou kancelář od kolegy (Jay, 2006).

### **2.2.8 Nejčastější chyby v hodnocení zaměstnanců**

Přestože mohou být nastavena kvalitní hodnotící kritéria a používány správné metody hodnocení, jakmile do procesu hodnocení vstoupí lidský faktor, je hodnocení, které by mělo být objektivní, ovlivněno subjektivním postojem hodnotitele i hodnoceného. Během procesu hodnocení může docházet nejčastěji k následujícím chybám vzniklým nerespektováním formálních a obsahových principů a cílů hodnocení (Koubek, 2001; Dvořáková, 2012; Pilařová, 2008):

- chybně zvolené měřítko stupnice hodnocení projevující se nadměrnou shovívavostí, kdy je za průměrný pracovní výkon pokládán nejhorší výkon, což znamená, že všichni lepší než nejhorší vykazují nadprůměrné výkony. Opačným pólem je přílišná náročnost, kdy standardu dosahují pouze ti nejlepší pracovníci a ostatní jsou podprůměrní. Oba tyto přístupy znehodnocují motivační působení hodnocení na výkon pracovníků;
- různá náročnost a odlišný přístup k hodnocení jednotlivých hodnotitelů způsobuje nespokojenost u těch hodnocených, kteří se domnívají, že byli hodnoceni přísněji než ostatní;
- tendence k průměrnosti se projevuje sklonem hodnotit všechny zaměstnance „stejně“ a používat pouze střední hodnotící stupně. Převážná většina pracovníků je tak ohodnocena jako průměrná a hodnotitel se tak nemusí obávat případné obhajoby svého hodnocení před nadřízeným popřípadě nepříznivé reakce hodnoceného. Výsledkem je opět snížení motivačního účinku hodnocení;
- sklon nechat se ovlivňovat svými sympatiemi, antipatiemi nebo předsudky či zaujatostí proti hodnocenému na základě osobního vztahu, postojů, neshod a střetů z minula. Patří zde i zaujatost z důvodu pohlaví, rasy nebo etnika, která se považuje za obzvláště hrubý etický a protiprávní postoj vedoucí ke zkreslení výsledků hodnocení. V samotných hodnocených pak vyvolává pocit křivdy a nespravedlnosti, což může někdy vést až k odchodu z organizace;



- zátěž z minulosti souvisí s předchozí chybou, kdy je pracovník hodnocen na základě chyb z minulého období bez zřetele na pracovní výkon v posledním hodnoceném období. Zaměstnanec tak nabývá dojmu, že přestože má snahu svůj pracovní výkon zlepšit, na výsledek hodnocení to nemá žádný vliv;
- chybou kontrastu rozumíme sklon hodnotitele srovnávat výkony a kompetence hodnoceného s vlastními výkony a kompetencemi bez zřetele na stupnici výkonů a kompetencí vyplývajících z požadavků na dané pracovní místo;
- chyba, kdy si hodnotitel všímá pouze negativ spojených s výkonem hodnoceného. Daného pracovníka nechválí ani v případech, kdy jsou k tomu důvody. Následkem je ztráta motivace ke zlepšení a vytvoření obranného postoje vedoucího ke konfliktům;
- arogantní postoj hodnotitele, kdy hodnocení nepojímá jako dialog a neumožňuje žádnou diskuzi k výsledkům svého hodnocení. Tato chyba mívá zpravidla obdobné následky jako předchozí;
- při „haló efektu“ je hodnotitel ve svém hodnocení ovlivněn dominantní – pozitivní nebo negativní vlastností hodnoceného. Ostatní rysy hodnoceného pracovníka hodnotitel přehlíží;
- záměrné chyby proti etice, smyslu hodnocení a zneužití hodnocení. Patří zde např. protěžování přátel a známých, poškozování osob některých sociálních skupin, národností, etnik, rasy a pohlaví. Tento jev může nepříznivě působit na mezilidské vztahy v organizaci a poškodit celkovou atmosféru ve společnosti.

V rámci prevence před těmito pochybeními, je vhodné si před hodnotícím pohovorem znovu projít popis práce pro připomenutí skutečných výkonových norem. Případný pracovníkův nesouhlas je třeba vnímat jako součást užitečné výměny názorů, který není třeba ihned napadat. Je třeba si uvědomit vlastní omezení a hranice, že rozdíly v osobnostních rysech a pracovním stylu mohou mít pozitivní přínos pro různé pracovní prostředí, stejně tak i skutečnost, že změna může být prospěšná (Arthur, 2010).

### **2.2.9 Problémové situace a způsob jejich řešení**

Hodnocení pracovníků neprobíhá vždy bez problémů. Hodnotitel se při něm může setkat s následujícími situacemi (Pilařová, 2008):

- Hodnocený pracovník se nadhodnocuje;
- Hodnocený pracovník se podhodnocuje;
- Hodnocený pracovník nesouhlasí s hodnotitelem;

- Hodnocený pracovník má nereálné požadavky;
- Hodnocený pracovník není motivován ke změně;
- Hodnocený pracovník si nepřipouští vlastní podíl na neúspěchu a původ problémů vidí v manažerovi nebo objektivních vnějších vlivech.

Hodnocený pracovník se zpravidla setkává s těmito typy problémů:

- Hodnotitel není při hodnocení objektivní;
- Hodnotitel se ve velké míře podílí svým stylem řízení, neschopností se rozhodnout aj., na nedostatečném výkonu hodnoceného pracovníka a není ochoten přijmout kritiku;
- Hodnotitel nedokáže ocenit práci ostatních lidí;
- Hodnotitel nerozumí práci hodnoceného a nedokáže poskytnout pracovníkovi potřebné rady.

Níže jsou uvedeny vodítka k řešení uváděných problémových situací.

#### ***a) Hodnocený pracovník se nadhodnocuje***

Možnou příčinou tohoto problému je nedostatek zpětné vazby – kritiky hodnoceného jeho nadřízeným v průběhu celého roku. Tuto příčinu je vhodné řešit tím, že hodnotitel poskytne pracovníkovi okamžitou zpětnou vazbu a nebude čekat až na termín formálních hodnotících rozhovorů. Druhou možnou příčinou nadhodnocování mohou být ne zcela jasná, srozumitelná a transparentní kritéria hodnocení výkonu pracovníka, která umožňují odlišný výklad. Řešením je přepracování kritérií hodnocení. Třetí možnou příčinou nadhodnocování je sám pracovník, který nepokládá své výkony za nedostatečné nebo neumí přijmout kritiku nadřízeného. V obou těchto případech jsou opět důležitá jasná a transparentní kritéria, která znemožňují odlišný výklad hodnocení výkonu, popř. je možné přizvat k hodnotícímu pohovoru třetí osobu (vyššího nadřízeného nebo personalistu), která neprovádí samotné hodnocení, ale bývá garantem nezaujatosti a objektivity.

#### ***b) Hodnocený pracovník se podhodnocuje***

Zdrojem podhodnocování na straně hodnoceného pracovníka bývá často jeho nízké sebevědomí. Také nedostatek pochvaly ze strany hodnotitele vede hodnoceného k domněnce, že jeho výkony nebo kompetence jsou nedostatečné. Pomůže zde častější pochvala a podpora od hodnotitele.

### **c) *Hodnocený pracovník nesouhlasí s hodnotitelem***

I v tomto případě může jít o tři možné příčiny problému. Jeden z nich je nevhodný způsob zpětné vazby (nekonkrétní, útočná, neobjektivní, nedostatečně vysvětlená), neposkytování průběžné zpětné vazby nebo o „nekvalitní“ vztah hodnoceného s hodnotitelem, který neumožňuje efektivní komunikaci. Častým důvodem jsou také objektivní překážky na straně firmy, znemožňující pracovníkovi plnit požadované cíle. Pro eliminaci těchto problémů je důležité dát hodnocenému pracovníkovi prostor se vyjádřit k příčinám jeho nedostatečného výkonu nebo kompetencí. Objektivní příčiny na straně organizace je nutné odstranit nebo zohlednit při procesu hodnocení.

### **d) *Hodnocený pracovník má nereálné požadavky***

Nereálné požadavky má často hodnocený pracovník při žádosti o jinou, obvykle lépe placenou, pozici nebo při nárokování si jiných forem výhod nebo vzdělávání. Tyto problémy si hodnotitel způsobuje tím, že neinformuje své podřízené o pravidlech, standardech a možnostech, které se spojují s danou pozicí. Řešením bývají správně nastavená pravidla pro rozvoj i kariérní postup a jejich komunikaci zaměstnancům.

### **e) *Hodnocený pracovník není motivován ke změně***

Stanoviska zaměstnanců vůči změnám jsou značně ovlivněna jejich zkušeností s průběhem a výsledkem předešlých změn a formou plánování, řízení a implementací změn. Důležité je zaměstnance včas o změnách informovat, objasnit jim jejich smysl, důležitost a přínos a dovolit jim se na změnách podílet. Pak k nim mají mnohem pozitivnější postoj.

### **f) *Hodnocený pracovník si nepřipouští vlastní podíl na neúspěchu a původ problémů vidí v manažerovi nebo objektivních vnějších vlivech***

Nejdříve by si měl hodnotitel zamyslet nad tím, zda se sám nepodílí (špatným zadáváním úkolů, absencí motivace, pozdnímu poskytování informací) na špatném výsledku výkonu nebo nízkých úrovních kompetencí hodnoceného pracovníka. Dále by se měly vzít do úvahy objektivní příčiny jako je špatná organizace práce, nejasně definované pravomoci či špatně nastavené procesy. Nakonec je nutné zvažovat i příčiny na straně hodnoceného pracovníka jako je pomalé pracovní tempo, nedostatečné dovednosti atd. V průběhu hodnotícího rozhovoru je důležité dát mu prostor k projevení názoru k příčinám neúspěchu. Tyto by měl hodnotitel akceptovat, ale zároveň vést hodnoceného k odpovědnosti za výsledek jeho práce i v případě negativního vlivu objektivních příčin.

**g) Hodnotitel není při hodnocení objektivní**

Zde je vhodné, aby hodnocený požádal hodnotitele o uvedení konkrétních příkladů, kdy s ním byl nespokojen, o vysvětlení kritérií, podle kterých pracovníka hodnotí nebo o příklady výsledků práce a úrovně kompetencí, s kterými bude spokojen. Doporučuje se také porovnat výsledky práce hodnoceného pracovníka s jeho kolegy.

**h) Hodnotitel se ve velké míře podílí svým stylem řízení, neschopností se rozhodnout aj., na nedostatečném výkonu hodnoceného pracovníka a není ochoten přijmout kritiku**

V těchto případech se doporučuje požádat hodnotitele o změnu způsobu zadávání úkolů, nová pravidla spolupráce (např. pravidelné schůzky k řešeným úkolům) a požadovat rady (např. Jak řešit situaci, pokud....).

**i) Hodnotitel nedokáže ocenit práci ostatních lidí**

Vhodné je požádat hodnotitele o pravidelnou a vyváženou zpětnou vazbu k jednotlivým projektům nebo úkolům.

**j) Hodnotitel nerozumí práci hodnoceného a nedokáže poskytnout pracovníkovi potřebné rady**

Tyto problémy lze řešit požádáním hodnotitele o kontakt na jiné osoby, s kterými může pracovník konzultovat své pracovní otázky, popř. řešit některé záležitosti s pomocí týmové spolupráce.

## **2.2.10 Jak zacházet s pracovníky s nedostatečným výkonem**

Základním prvkem a cílem procesu řízení pracovního výkonu je snaha o maximalizaci vysokého výkonu dobrých pracovníků, znamená to ale zároveň i podnikat kroky směřující k zlepšení nedostatečného výkonu některých pracovníků. Předně je nutné se s pracovníkem shodnout o jaký nedostatek se jedná a určit jeho skutečnou příčinu. Jde o to, aby pracovník se svým nadřízeným společně identifikovali skutečnosti, které přispěly ke vzniku problému. Dalším bodem je dohoda o potřebných krocích nutných k odstranění nedostatků. Může se jednat o zlepšení dovedností, chování nebo postojů ze strany pracovníka a podpora formou koučování, dalších zkušeností nebo výcviku ze strany nadřízeného pracovníka. Následujícím krokem je zajištění potřebných akcí, aby se dohodnuté kroky mohly realizovat. Po uskutečnění nezbytných opatření k nápravě je nutné sledovat pracovní výkon pracovníka, poskytovat mu zpětnou vazbu, analyzovat ji a v případě potřeby identifikovat další nezbytné kroky vedoucí k zlepšení stavu (Armstrong, 2011).

### **2.2.11 Proces hodnocení pracovníků**

Proces hodnocení pracovníků má zhruba devět fází, které jsou rozděleny do tří časových úseků (Koubek, 2001, s. 202).

#### ***a) Přípravné období***

Přípravné období se zabývá vymezením předmětů hodnocení, stanovením zásad, pravidel a postupu hodnocení a vytvořením hodnotících formulářů. Následně se provádí analýza pracovních míst nebo přezkoumání už existujícího popisu. Formulují se kritéria výkonu, stanovují normy, volí se metody hodnocení a určí se období pro zjišťování informací o pracovním výkonu. Poslední fází tohoto přípravného období je informování pracovníků o hodnocení a jeho účelu, o tom jaké jsou normy a kritéria hodnocení a zároveň o tom, jaký výkon se od nich očekává.

#### ***b) Období získávání informací a podkladů***

Toto období má dvě velmi důležité fáze, které na sebe bezprostředně navazují. První je sběr informací o výkonech pracovníků. Zde je důležité si stanovit, kdo je oprávněný tyto informace zjišťovat. Druhá fáze se věnuje pořizování dokumentace o pracovním výkonu, který se stává nástrojem zpětné vazby mezi hodnotitelem a hodnoceným.

#### ***c) Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu***

Poslední část má tři fáze, kde se jako první porovnávají skutečné výsledky práce s normami výkonu nebo s očekávanými výsledky. Posuzuje se chování, schopnosti a jiné vlastnosti pracovníků s požadavky pracovního místa. Následuje motivačně-hodnotící rozhovor s pracovníkem, kde se projednávají výsledky hodnocení, důsledky z toho vyplývající a možné způsoby řešení nedostatků v souvislosti s pracovním výkonem. V poslední fázi se zkoumá účinek hodnocení pracovníka a poskytuje se podpora při zlepšování pracovního výkonu.

### **2.2.12 Personální informační systém**

Pro potřeby všech složek personální práce v organizaci je nutná existence hodnověrných, podrobných a aktuálních informací, které jsou důležité pro personální rozhodování, analýzy pracovní síly organizace, pracovních míst a zjišťování efektivnosti personálních činností. Nejdůležitějším zdrojem těchto informací, především ve velkých společnostech, je firemní personální informační systém, který je nutné neustále vyvíjet a doplňovat.

Zpravidla se tento personální informační systém skládá z následujících podsystémů:

- a) Informace o pracovnících
- b) Informace o pracovních místech
- c) Informace o personálních činnostech
- d) Informace o vnějších podmínkách

Tento personální informační systém je obvykle propojen s jednotlivými pracovišti organizace a doplňován potřebnými informacemi popř. se tyto informace z něj získávají pro potřeby řízení. K dokumentům, souvisejícím s hodnocením pracovníků nebo řízením jejich pracovního výkonu, které lze získat z firemního personálního informačního systému, bezesporu patří údaje týkající se odměňování, záznamy o hodnocení pracovního výkonu, plány osobního rozvoje a záznamy o disciplinárním řízení. Dále pak charakteristiky, metody a efektivnost systému hodnocení pracovníků, dotazníky používané při hodnocení pracovníků, metody identifikace potřeby a postupy při plánování vzdělávání a rozvoje pracovníků, informace získané z různých šetření mezi pracovníky organizace atd.

Personální informační systém se ponejvíce využívá u nadnárodních korporací a podniků, které mají více poboček a personální plánování spravují centrálně (Koubek, 2001).

### **2.2.13 Vztah hodnocení zaměstnanců k jiným personálním činnostem**

**personální plánování** – informace o kvalitě výkonu práce stávajících zaměstnanců jsou důležitým podkladem pro rozhodnutí o potřebě a určení počtu zaměstnanců organizace, ke splnění plánovaných úkolů, ke zvažování možnosti pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů, pro stanovení potřeb vzdělávání, rozmísťování, získávání a výběr nových zaměstnanců, pro odměňování a motivaci;

**analýza pracovních míst** – poskytuje podklady pro popis pracovních funkcí, zlepšování pracovních podmínek a odstraňování negativních faktorů ovlivňujících výkon zaměstnance;

**identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců** – předpoklad pro optimální odvádění pracovního výkonu a neustálé zlepšování pracovního výkonu;

**oblast odměňování** – podklad pro mzdové zařazení zaměstnance, výši jeho mzdy a odměn, případně poskytování zaměstnaneckých výhod;

**rozmíst'ování zaměstnanců** – podklad pro rozhodování o povýšení, převedení na jinou práci, přeřazení na nižší funkci, propuštění či penzionování, to vše s cílem dosažení motivačního účinku;

**oblast pracovních vztahů** - s cílem zapojit velkou většinu zaměstnanců, popř. jejich organizace (např. odbory), do procesu hodnocení a hledání cest zlepšení, dosažení zásadového a spravedlivého hodnocení podloženého objektivními kritérii, objektivně zjištěnými informacemi a prováděného v souladu s platnými zákony;

**oblast péče o zaměstnance** – s cílem signalizovat a odstraňovat nedostatky, vytvářet prostor pro motivaci a zvyšování pracovního výkonu, vytvářet podmínky pro snadnější získávání nových zaměstnanců.

#### **2.2.14 Shrnutí teoretické části**

Hodnocení zaměstnanců má velký význam pro formování firemních procesů a vede ke zlepšení využívání lidských zdrojů. Mezi další přínosy se řadí získání zpětné vazby, konfrontace, jak se vidí pracovník (sebehodnocení) a jak pracovníka, jeho pracovní výkon a chování hodnotí nadřízení a popř. i podřízení. Na základě těchto poznatků lze objektivně formulovat příležitosti pro zlepšení v problémových oblastech, kde každé takové zlepšení má přímý a pozitivní dopad na pracovní výkon. Měřit pracovníkův výkon a jeho další přínosy pro firmu, pomáhají měřit kritéria, která jsou součástí hodnocení. Na základě výsledků hodnocení tak mohou být zaměstnanci i lépe finančně ohodnoceni.

Hodnocení se uplatňuje i při sestavování plánů osobního rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Systém vzdělávání se tak stává efektivní, což přináší nemalé finanční úspory, zvláště pokud se jedná o velkou firmu. V neposlední řadě dává hodnocení prostor ke komunikaci, která je již sama o sobě přínosem.

Závěrem je nutno zdůraznit, že systém hodnocení je pouhým nástrojem v rukách hodnotitele a záleží na tom, jak bude tohoto nástroje využito. Tomu následně odpovídá i výsledek – přínos pro firmu, ve které se systém hodnocení využívá.

### 3 Představení společnosti

V aplikační části této bakalářské práce je analyzován systém hodnocení zaměstnanců velké nadnárodní společnosti, která si přála zůstat v anonymitě. Z tohoto důvodu zde společnost vystupuje pod fiktivním názvem XY, a.s.

XY, Inc. je americká strojírenská společnost působící v celosvětovém měřítku. Jedná se o největšího světového výrobce stavebních a těžebních strojů, plynových a naftových motorů, průmyslových plynových turbín a dieselových lokomotiv. Společnost také nabízí rozsáhlé finanční produkty díky celosvětové síti XY Financial Services, XY Renovace Services, XY Logistics Services a Progress Rail Services.

Vznik společnosti se datuje rokem 1925 a to sloučením dvou společností Holt Manufacturing Corporation a CL Best Tractor Company. V roce 1986 se společnost reorganizovala pod současným jménem XY Inc. Sídlo společnosti se nachází v Illinois, USA.

Produkty společnosti XY v současné době zahrnují více než 300 strojů používaných v desítkách průmyslových odvětví. Kromě traktorů, nákladních aut, grejdů, rypadel, skrejprů a jiných těžkých strojů používaných ve stavebnictví, důlním a lesním průmyslu, XY také dělá dieselové a plynové motory používané ve strojích XY, elektrické generátory, lokomotivy a další průmyslová zařízení. Společnost má padesát výrobních závodů ve Spojených státech amerických a dalších šedesát mimo USA.

Společnosti XY provedla roku 1951 více jak třicet akvizicí s různými společnostmi a tím rozšířila své klíčové produkty. Některé tyto akvizice výrazně posilovaly skupinu XY Global Mining zabývající se výrobou strojů pro podzemní a hlubinné dobývání nerostných surovin. Mezi tyto akvizice patří spojení se společností Elphinstone Pty. Ltd. v roce 2000 a spojení se společností Bucyrus International, Inc. v roce 2011.

Akvizice se společností Bucyrus International, Inc. přivedla firmu na Ostravsko.

Společnost dnes zaměstnává celosvětově více jak 100 000 zaměstnanců a dosahuje obrátu 65,87 miliard USD s provozním ziskem 8,67 miliard USD. Skupina XY Global Mining zaměstnává přibližně 4 000 lidí.

XY, a.s. je právnická osoba, která vznikla 1. 2. 1993 a sídlí v Ostravě - Radvanicích. Hlavním předmětem její činnosti je kovoobráběčství, zámečnictví, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, zprostředkovatelská činnost, podnikání v oblasti nakládání s



nebezpečnými odpady, montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených, zdvihacích, plynových a elektrických zařízení, výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů a výroba, instalace a opravy elektrických zařízení, výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví, výroba strojů a zařízení pro využití mechanické energie, výroba kovových konstrukcí, kotlů, těles a kontejnerů.

Společnost je plně vlastněna společností XY Europe GmbH, Německo. Mateřskou společností celé skupiny je společnost XY Inc., USA.

Všechny divize společnosti, včetně ostravské, podléhají vedení XY Inc. se sídlem v Peorii ve Spojených státech amerických. Centrála společnosti stanovuje strategická rozhodnutí a vize a vytváří jednotlivé (výrobní, technické, personální aj.) systémy, jejíž dílčí části se uplatňují v jednotlivých divizích s ohledem k místním zákonům a zvyklostem.

## 4 Analýza situace ve společnosti

### 4.1 Struktura zaměstnanců

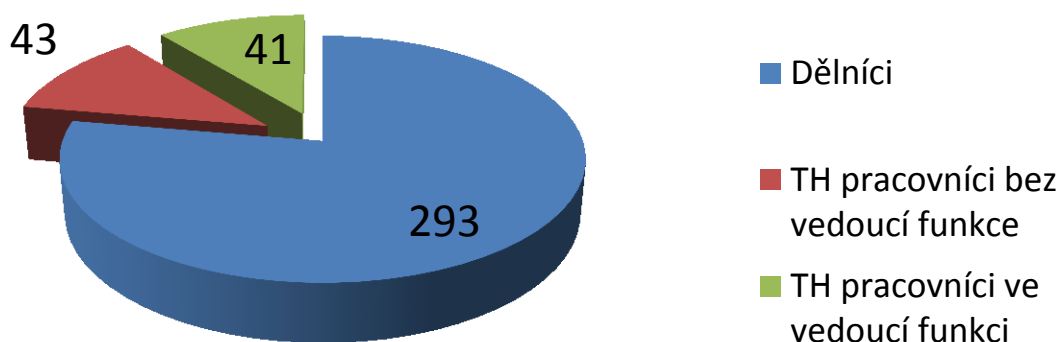
Ke dni 31. 12. 2013 společnost XY, a.s. zaměstnávala celkem 377 vlastních pracovníků a 10 agenturních pracovníků.

Agenturní pracovníci jsou najímáni z důvodu pokrytí výkyvů ve výrobě. Jedná se o zámečníky, brusiče a především svářeče. Dříve společnost zaměstnávala tyto pracovníky i několik měsíců, v poslední době je to na pokrytí dvou až čtyř týdnů. Vzhledem k jejich nízkému stavu, velmi časté fluktuaci a skutečnosti, že se tito pracovníci neúčastní ročního hodnocení pracovníků, se nebude jimi tato bakalářská práce dále zabývat.

Z počtu 84 TH (technicko-hospodářských) pracovníků bylo 41 pracovníků řídící jiné zaměstnance. Mezi nejdůležitější pracovní pozice, představující 40% všech dělnických pozic, se řadí svářeči.

Organizační struktura společnosti je uvedena v příloze č. 1. Následující grafy zobrazují rozdělení pracovníků podle různých kritérií.

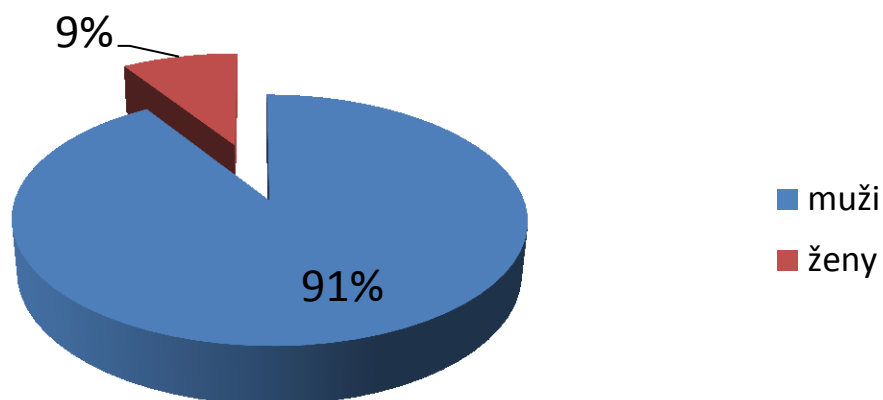
Rozdělení zaměstnanců k 31. 12. 2014 dle kategorií – dělníci, TH pracovníci ve vedoucí funkci, TH pracovníci bez vedoucí funkce.



**Graf 4.1 Rozdělení zaměstnanců dle pozic**

Z grafu je zřejmé, že převážnou většinu pracovníků tvoří dělnické pozice. Téměř polovina TH pracovníků je ve vedoucí funkci a řídí další zaměstnance. Do této skupiny se započítávají i mistři.

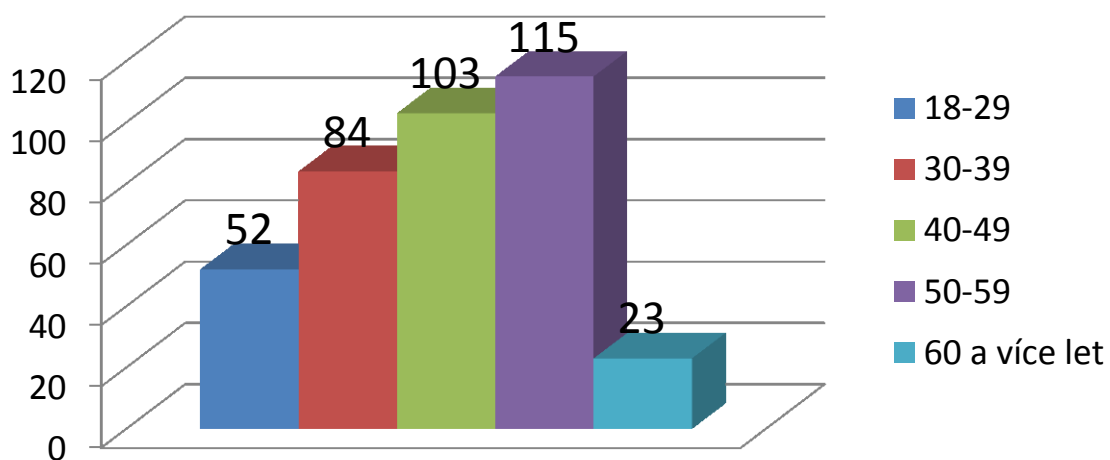
Následující graf znázorňuje poměr mužů a žen ve společnosti XY.



**Graf 4.2 Struktura zaměstnanců dle pohlaví**

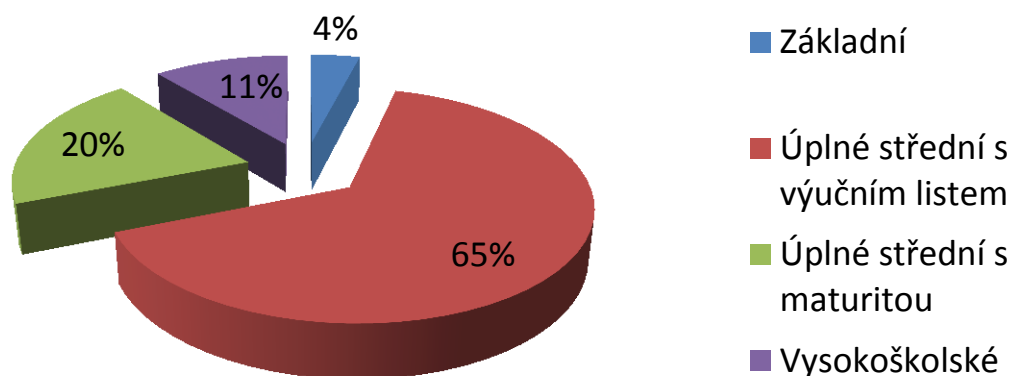
Z grafu jasně vyplývá početní převaha mužů, kteří tvoří 91 % všech zaměstnanců společnosti.

Níže uvedený graf znázorňuje počty pracovníků v pěti věkových kategoriích.



**Graf 4.3 Věková struktura zaměstnanců**

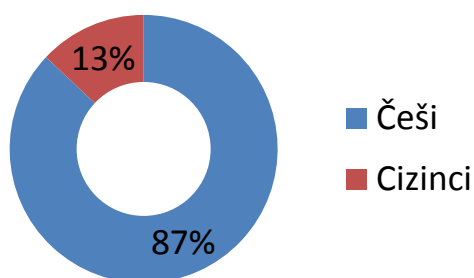
Z grafu vyplývá, že společnost zaměstnává nejvíce pracovníků ve věku 50-59 let. Průměrný věk zaměstnanců je 43,4 roků.



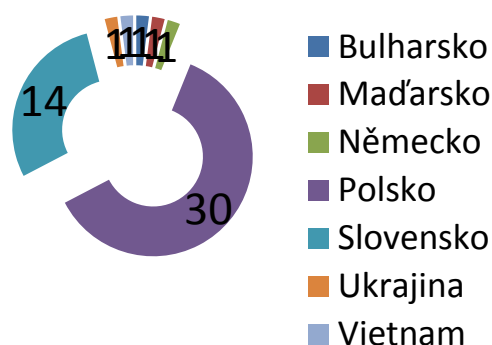
**Graf 4.4** Vzdělanostní struktura zaměstnanců

Z grafu je zřejmé, že nejvíce zaměstnanců má úplné střední vzdělání s výučním listem (65 % pracovníků).

Následující gryfy znázorňují podíl a strukturu zahraničních pracovníků ve společnosti XY.



**Graf 4.5** Podíl Čechů a cizinců



**Graf 4.6** Struktura zahraničních pracovníků

Z uvedených grafů vyplývá, že společnost XY v současnosti zaměstnává 49 cizinců, což je 13% všech pracovníků. Vzhledem k blízkosti hranic s Polskou republikou a Slovenskou republikou, je většina zahraničních pracovníků právě z těchto zemí.

## 4.2 Hodnocení pracovníků

Společnost XY má celý systém hodnocení a řízení pracovního výkonu nastavený z centrály mateřské společnosti v USA. Současný systém hodnocení pracovníků se ve výrobním podniku Ostrava používá od akvizice společnosti XY s firmou Bucyrus International, Inc. v roce 2011.

Hlavním důvodem pro zavedení procesu hodnocení pracovníků – PMP proces (performance management process – z angličtiny proces řízení výkonu) ve společnosti XY bylo a je především zvyšování kvalifikace a odborné způsobilosti jednotlivých zaměstnanců. Dříve bylo hodnocení provázané se vzděláním, dnes už na to firma nemá dostatek finančních prostředků. V poslední době má hodnocení zaměstnanců přímou návaznost na kariérní plánování.

Následující kapitoly této bakalářské práce popisují současný systém hodnocení pracovníků ve společnosti XY, a.s. Podklady jsou získané na základě konzultací s personální ředitelkou společnosti a z poskytnutých firemních materiálů. Hlavní výzkumnou metodou byl zvolen kvalitativní výzkum. Polostrukturovaný rozhovor byl veden s manažerem pro vzdělávání a rozvoj talentů a zvyšování efektivity organizace, který celý systém hodnocení pracovního výkonu implementoval, spravuje a zná požadavky uživatelů. Svá tvrzení má podpořené vlastním výzkumem, který si průběžně dělá. Prostřednictvím odpovědí na základní otázky (viz. příloha č. 6) a doplňující otázky formulované v průběhu rozhovoru, dochází k zmapování přínosu, objektivitu, nedostatků a problémů se systémem hodnocení pracovníků ve jmenované společnosti. Výpovědi manažera jsou zpracovány a implementovány přímo k jednotlivým tematickým okruhům. Jako doplňující zdroj informací byly použity výstupy z posledního průzkumu mínění zaměstnanců, který každoročně ve společnosti probíhá.

### **4.3 Formy hodnocení**

Systém hodnocení pracovního výkonu má ve společnosti XY formální i neformální podobu. Neformální hodnocení probíhá v průběhu celého roku, kdy vedoucí pracovníci hodnotí své podřízené při plnění pracovních úkolů a v případě potřeby jim poskytují okamžitou zpětnou vazbu. Toto průběžné hodnocení slouží také jako podklad pro formální hodnocení, kterého se účastní všichni pracovníci společnosti a hodnotí se u nich plnění cílů a úroveň kompetencí.

Formální hodnocení TH pracovníků probíhá ve společnosti dvakrát ročně a to v červnu (průběžné hodnocení) a v prosinci (závěrečné hodnocení) a výsledky se zaznamenávají do informačního systému Taleo (více o systému Taleo v části Personální informační systém, kap. 4.10). U dělníků probíhá hodnocení jedenkrát ročně v období listopad až leden a výsledky se zapisují do formuláře „Hodnocení pracovního výkonu zaměstnance“ (viz. Příloha č. 4).

#### **4.4 Hodnotitelé**

V rámci formálního hodnocení je každý pracovník hodnocen pouze svým přímým nadřízeným. U TH pracovníků se pro účely hodnocení ještě vyžaduje, aby si před termínem hodnotícího pohovoru připravili své vlastní sebehodnocení a posoudili tak svůj výkon za poslední hodnotící období.

Výsledky hodnocení všech pracovníků by měl ještě projednat hodnotitel se svým nadřízeným na tzv. setkání vedoucích pracovníků, kde dojde k potvrzení závěrečných hodnocení.

Opačným směrem, kdy by pracovníci hodnotili své nadřízené, to funguje pouze u ročního průzkumu mínění zaměstnanců. Ten však nemá se samotným systémem hodnocení nic společného, protože jakýkoli výsledek hodnocení, ať už dobrý nebo špatný, nadřízeného pracovníka svými podřízenými nemá vliv na jeho pracovní pozici, finanční složku mzdy nebo jiné bonusy.

#### **4.5 Kritéria hodnocení**

Kritéria jako ukazatele výkonu nebo výkonnosti jsou u společnosti XY nastavena s ohledem na strategii firmy a firemní hodnoty. Ty se promítají do ukazatelů, které ovlivňují způsob provádění pracovní činnosti – tzn. do kompetencí. Při hodnotícím procesu se posuzuje dosažená úroveň kompetencí a plnění cílů, které si každý pracovník nově stanovuje nebo upravuje vždy na začátku roku. Cíle by měly být SMART tj. specifické (jasně, konkrétně a jednoznačně definovány), měřitelné (kvalita, kvantita, čas, peníze), akceptovatelné (pracovník by s nimi měl souhlasit), realistické (stanovené cíle musí být reálné, dosažitelné a propojené s cíli organizace) a termínované (dosažitelný v dohodnutém termínu).

U kritérií používaných k hodnocení cílů se posuzuje jejich procentuální plnění. U kompetencí se hodnotí jejich dosažená úroveň.

Ve společnosti XY existují tři typy kompetencí, které jsou zahrnuty v hodnocení výkonnosti. Jedná se o:

- Kompetence založené na hodnotách;
- Funkční/technické dovednosti;
- Vedoucí kompetence.

#### 4.5.1 Kompetence založené na hodnotách

Kompetence založené na hodnotách popisují očekávané chování všech zaměstnanců společnosti XY bez ohledu na jejich pozici, umístění nebo mzdu.

Popisují, co se od nich očekává, aby dosáhli patřičných výsledků, aby se uměli vždy správně rozhodnout. Poskytují základnu pro přímou a upřímnou komunikaci mezi zaměstnancem a nadřízeným a odráží hodnoty společnosti XY (XY celosvětový etický kodex) v praxi. Kompetence založené na hodnotách lépe korespondují s podnikovou strategií a výsledně odráží požadavky společnosti XY na každého zaměstnance.

Mezi kompetence založené na hodnotách patří:

**Integrita a důvěra** - tato kompetence měří chování související s tím, jak zaměstnanec prezentuje informace a jak buduje důvěru;

**Zaměření na zákazníka** - zaměření na zákazníka měří, jak oddaný je zaměstnanec cíli, splnit očekávání interních a externích zákazníků;

**Stanovení priorit** - nastavení priorit měří, schopnost zaměstnance zaměřit se na to, co je důležité a na vhodné rozdělení času;

**Budování vztahů** - tato kompetence je základem pro to být dobrým členem týmu. Je to opatření, jak dobře zaměstnanec chápe, přijímá a účinně využívá jedinečnost druhých;

**Jednání s nejistotou** - tato kompetence měří, jak dobře se zaměstnanec přizpůsobuje změnám, a zda pohodlně zvládá nejistotu;

**Řešení problémů** - řešení problémů měří, zda zaměstnanec používá logiku a metody vedoucí k efektivnímu řešení složitých problémů.

Těchto šest hodnotových kompetencí popisuje to, jakým způsobem by měli všichni zaměstnanci dosáhnout očekávaných výsledků. Každá činnost se bere jako příležitost ukázat vhodné využití hodnotových kompetencí.

U dělnických pozic se hodnotí ještě dalších osm velmi důležitých kompetencí:

**Docházka** – hodnotí se včasné příchody do práce, dodržování času na přestávky apod.;

**Bezpečnost** – posuzuje se používání bezpečnostních pomůcek, dodržování bezpečnostních pravidel aj.;

**Přístup** – oceňuje se úsilí, schopnost zvládat konflikty apod.;

**Zná svou práci** – pracovník prokazuje schopnost úspěšného zvládnutí stanovených úkolů;

**Týmová práce** – kompetence zaměřená na hodnocení spolupráce a respektování druhých;

**Kvalita práce** – hodnotí se úroveň dosahování požadované kvality;

**Produktivita/kvantita** – zhodnocuje, zda pracovník dosahuje výrobní standardy;

**Stálé zlepšování** – hodnotí u zaměstnance aktivitu při podávání zlepšovacích návrhů nebo metod.

#### **4.5.2 Funkční / technické dovednosti**

Tyto dovednosti jsou jedinečné pro každou roli. Například dovednosti a znalosti potřebné pro to být efektivním svářečem jsou odlišné od efektivního montéra. Stejně tak je rozdíl mezi inženýrem a účetním. Pro hodnotící účely byly ve firmě XY tyto dovednosti zobrazeny do jediné kompetence. Funkční/technické dovednosti jsou nezávislé na hodnotových kompetencích. Je možné, že jednotlivec prokáže znalosti hodnotových kompetencí na úrovni středně pokročilého, nebo vyšší, ale stále bojuje s výkonem, protože nemá adekvátní funkční/technické dovednosti.

#### **4.5.3 Kompetence založené na vedení lidí**

Model, který využívá společnost, definuje základní chování, které je v XY nezbytné pro vynikající vedení lidí. Poskytuje vedoucím pracovníkům pochopení toho, co se od nich očekává. Vzhledem k tomu, že tyto kompetence jsou určeny k přímému hodnocení toho, jak dobře se vedoucí dokáže zapojit a řídit výkonnost svého týmu, jsou tyto kompetence součástí hodnocení výkonnosti jen pro pracovníky s přímými podřízenými.

**Vize** – tato kompetence měří míru porozumění a formování pracovních skupin, strategií firemních a obchodních jednotek, schopnost realizace a implementace opatření vedoucí ke zvyšování efektivity;



**Provedení/realizace/vliv** – kompetence měří míru ovlivňování jednotlivců a týmů a míru tvorby kultury vedoucí k úspěchu organizace v souladu s vizí společnosti XY;

**Integrita/odkaz** – integrita měří míru příspěvku vedoucí k dlouhodobé schopnosti společnosti XY realizovat a dosahovat své vize, rozvojem a udržováním svých pracovníků.

Vůdčí kompetence je možné rozvíjet i u pracovníka, který nemá přímé podřízené, v rámci přípravy na jeho budoucí roli vedoucího pracovníka. Nicméně pracovník jimi není oficiálně hodnocen, dokud nemá přímé podřízené.

Příloha č. 2 charakterizuje jednotlivé kompetence zaměřené na hodnoty a kompetence zaměřené na vedení lidí s rozlišením jednotlivých hodnotících úrovní. Kompetence zaměřené na technické dovednosti v příloze nejsou obsaženy a to z toho důvodu, že jsou pro každého zaměstnance individuální.

#### **4.5.4 Úrovně kompetenčních dovedností**

Hodnotové, funkční/technické a vůdcovské kompetence jsou ve společnosti XY hodnoceny na základě prokázané dovednosti od minimálních až žádných, po plnou kvalifikovanost. Pro každou kompetenci je identifikováno specifické chování, které reprezentuje jednotlivé úrovně dovedností. Obecně lze jednotlivé úrovně charakterizovat takto:

- Plně kvalifikovaný - Role modelového chování

Plná kvalifikovanost je vzorem chování. Tato úroveň dovedností rozpoznává ty, kteří jsou vědomě zodpovědní k sobě samým.

- Silné dovednosti - Lepší, než běžně používané chování

Silné dovednosti jednotlivce dosáhne tím, když se chová očekávaně častěji a účinněji, ve srovnání s jinými.

- Střední dovednosti - Chová se důsledně způsobem, kterým splňuje očekávání

Střední dovednosti jednotlivce dosáhne, pokud projevované chování důsledně splňuje očekávání. Toto je předpoklad pro všechny zaměstnance a oceňují se ti, kteří dodržují etický kodex společnosti tzv. „XY hodnoty v praxi“.

- Základní dovednosti - Ke splnění očekávání je potřeba další rozvoj

Jednotlivec vyvíjí úsilí, ale stále se potřebuje rozvíjet, aby splnil očekávání.

- Minimální až žádné dovednosti - Požadované chování je zřídka viditelné

U minimálních až žádných dovedností se žádoucí chování projevuje jen zřídka.

Ve společnosti neexistují žádné platové třídy nebo požadavky na čas strávený na dané pozici pro zvládnutí jakékoliv z těchto úrovní. Všichni zaměstnanci mají příležitost dosáhnout té nejvyšší úrovně.

#### **4.6 Metody hodnocení**

Mezi základní hodnotící metody používané ve společnosti XY se řadí hodnotící rozhovor, o kterém se pojednává v samostatné kapitole č. 4.8.

Před hodnotícím rozhovorem si každý TH pracovník provede sebehodnocení dosažené úrovně kompetencí a ohodnotí, na kolik procent splnil své cíle. Toto hodnocení slouží vedoucím pracovníkům jako jeden z podkladů při hodnocení pracovníka. Sebehodnocení provádějí pracovníci elektronicky v systému Taleo. Dělníci sami sebe nehodnotí, protože do IS Taleo běžně nemají přístup, často s PC vůbec neumí pracovat a také proto, že Taleo není v českém jazyce.

Jako doprovodná metoda by se měla využívat metoda kritických událostí, kdy si hodnotitel zaznamenává všechny pozitivní i negativní události, formy nebo výsledky pracovního chování, které se pracovníkovi v průběhu roku staly. Tyto poznámky slouží jako podklad pro formální hodnocení a pro stanovení potřeby dalšího vzdělávání a rozvoje pracovníka.

V praxi ale tuto metodu nevyužívá z vedoucích pracovníků téměř nikdo pro její vyšší časovou náročnost, což považuji za chybu, protože tento postup zajišťuje hodnotiteli konkrétní podklady o výkonu daného pracovníka a tím se stává proces hodnocení objektivnější. Zároveň může sloužit jako „důkaz“ v případě, kdy pracovník s hodnocením nesouhlasí.

#### **4.7 Průběh hodnocení zaměstnanců**

Jednotlivé kroky v procesu hodnocení u společnosti XY probíhají následovně:

Všichni pracovníci jsou povinni si každý rok v lednu stanovit nové nebo aktualizovat staré SMART cíle a odeslat je svému nadřízenému ke schválení. Vedoucí má do týdne

povinnost tyto cíle schválit, okomentovat, změnit, nebo zcela odmítnout a vrátit zpět podřízenému k přepracování. Pracovník navržené změny akceptuje nebo cíl zcela upraví a opět odešle vedoucímu ke schválení. Vedoucí pracovník s konečnou platností schválí SMART cíle svého podřízeného.

V termínu formálního hodnocení provede pracovník sebehodnocení cílů, kompetencí a své hodnocení odešle nadřízenému. Vedoucí pracovník taktéž provede hodnocení svého podřízeného a toto hodnocení uloží jako „návrh“ do informačního systému Taleo. V této fázi pracovník k hodnocení vedoucího nemá přístup. Následuje dohoda termínu hodnotícího pohovoru vedoucího s podřízeným a faktické provedení pohovoru. Ani potom nadřízený pracovník neinformuje svého podřízeného o závěrečném hodnotícím stupni, který získal. Jako předposlední krok absolvuje vedoucí pracovník tzv. konsenzuální setkání vedoucích pracovníků se svým nadřízeným, kde prodiskutuje hodnocení svých podřízených a popř. provede korekce a dokončí hodnocení. To ve statusu „návrhu“ opět uloží do informačního systému a odešle k potvrzení danému podřízenému. Pracovník potvrdí přijetí obdrženého hodnocení v informačním systému.

Přestože mají pracovníci právo s výsledkem hodnocení nesouhlasit, systémově se s jejich nesouhlasem už nikdo nezabývá. V této oblasti se nachází velký prostor k zlepšování.

Předně je nutné nastavit pravidla tak, aby se pracovník měl v případě nesouhlasu s hodnocením kam obrátit o prošetření. Současný systém, kdy se pracovník dozví závěrečné hodnocení až po konsenzuálním setkání, není příliš vhodný. Hodnocení je tak uzavřené a pracovník nemá žádnou možnost se proti němu odvolat. S jeho nesouhlasem se už nikdo nezabývá a neprošetřuje ho.

V druhé řadě je nutné zjistit, proč dochází k rozdílnému hodnocení mezi hodnocením vedoucího a sebehodnocením pracovníka. Je to tím, že každý z nich chápe úrovně kompetencí jinak? Nebo vedoucí nemá všechny informace o pracovním výkonu a chování pracovníka z průběhu celého roku? Popř. že pracovník se nadhodnocuje? Nebo je to v rámci osobní roviny – nesympatie k pracovníkovi – proto má horší hodnocení, popř. si vedoucí pracovník nechce dělat problémy s vysvětlováním lepšího hodnocení a tak většinu zaměstnanců hodnotí průměrně a závěrečné hodnocení pak vyjde jako „očekávaná úroveň výkonu“?

Náprava by mohla vést v povinném proškolení pracovníků ohledně přípravy a vedené hodnotícího rozhovoru před hodnotícím obdobím, obeznámení všech zaměstnanců s cíly a

důvody hodnocení včetně jednotlivých kompetencí. Využití podpory pracovníka personálního oddělení při hodnotícím pohovoru, zvláště v těch případech, kdy hodnotitel očekává ze strany hodnoceného pracovníka námitky. Povinném písemném zaznamenávání pracovních případů (jak negativních tak i pozitivních), které se pracovníkovi v průběhu roku dějí. To by sloužilo jako podklad pro hodnocení a jako konkrétní „důkaz“ v případě pracovníkova nesouhlasu s hodnocením u hodnotícího rozhovoru.

V případě, že se ani přesto nepodaří shodnout se na výsledku hodnocení, doporučuji uspořádat konsenzuální setkání s přímým nadřízeným vedoucího pracovníka, který posoudí situaci a stanoví konečný výsledek hodnocení pracovníka. Aby toto konečné hodnocení bylo objektivní, je vhodné doplnit podklady o hodnocení pracovníka ze strany jeho spolupracovníků, zákazníků, podřízených pracovníků apod. (obdobně jako je tomu v systému 360stupňové zpětné vazby).

Podle pravidel XY by měly konsenzuální setkání probíhat na všech úrovních, tedy od vedoucích středisek, až po vrcholový management. V praxi se toto neděje a konsenzuální setkání probíhají pouze na TOP úrovni, kdy se manažer sejde se svými přímými podřízenými a s těmi velmi krátce probere hodnocení jen „nejdůležitějších“ zaměstnanců. Jedná se především o ty, kteří obdrželi hodnocení "překračující očekávaný výkon". Je to z toho důvodu, že si toto hodnocení musí manažer obhájit u svého nadřízeného v Německu. Hodnocení „očekávaná úroveň výkonu, popř. „nesplněné očekávání výkonu“ se zde obhajovat nemusí.

V tomto případě je třeba si ujasnit, zda je nutné, aby konsenzuální setkání probíhaly na všech úrovních a probíraly se zde hodnocení všech zaměstnanců nebo to stačí pouze v případě zaměstnanců hodnocených jako „překračující očekávaný výkon“ nebo „mimořádný výkon“? Z pohledu času stráveného při těchto setkáních se toto jeví jako plýtvání.

#### **4.8 Hodnotící pohovor**

Hodnotící pohovory probíhají ve společnosti XY jednou ročně se zaměstnanci dělnických profesí a dvakrát ročně s TH pracovníky. Diskutují se při nich jak plnění cílů, tak úroveň kompetencí. Na závěr se stanovují opatření, která mají vést ke zlepšení v dalším období.

Před každým hodnocením se mohou všichni vedoucí pracovníci zúčastnit školení, zaměřené na postupy a pravidla při hodnocení pracovníků, kde si své znalosti osvěží.

Zřídka ale tuto možnost využije. Dále je možné využít metodickou a technickou pomoc kompetentního pracovníka personálního oddělení ve všech etapách hodnocení včetně účasti na hodnotícím pohovoru. Ani o tuto službu není ze strany hodnotitelů zájem a dosud ji využil pouze jeden řídicí pracovník.

Zde navrhuji, aby školení pro hodnotitele bylo povinné a vedoucí pracovníci by si v něm každý rok připomněli průběh a zásady procesu hodnocení. Zároveň by si procvičili případové situace. V případě nových vedoucích pracovníků, kteří s hodnocením nemají žádnou praxi, doporučuji přítomnost pracovníka personálního oddělení při hodnotícím rozhovoru, který může usměrňovat průběh rozhovoru a pomáhat při vzniklých potížích v komunikaci, nikoli však pracovníka hodnotit. Uvedená školení by zajišťovali kompetentní pracovníci personálního útvaru a společnosti by tak nevznikly další finanční náklady.

V rámci přípravy na hodnotící pohovor provede každý hodnocený TH pracovník sebehodnocení kompetencí a cílů, které vloží do IS Taleo. Jak už bylo dříve zmíněno, dělníci do IS Taleo nemají přístup a sebehodnocení neprovádí. Toto je prozatím ve fázi přípravy. Výhledově v horizontu dvou let.

Vedoucí pracovník se připravuje tak, že ohodnotí a do IS Taleo zaznamená úroveň jednotlivých kompetencí pracovníka a zda splnil nebo nesplnil cíle. Využívá k tomu své poznámky z průběhu hodnotícího období (pokud je má) a také samotný IS Taleo kde vidí, jak se hodnotil sám pracovník (pouze u TH pracovníků). Rozdíly jsou pak tématem hodnotícího pohovoru. Samotný hodnotící pohovor probíhá v místnosti zvolené hodnotitelem. V drtivé většině je to v jeho kanceláři. U osmi pracovníků, kteří mají své nadřízené v Německu nebo USA, probíhá hodnocení prostřednictvím telekonference. Pro konání hodnotících rozhovorů by byla vhodnější samostatná místnost k tomu určená, která by byla mimo provozní ruch a kde by hodnotitele i hodnoceného nikdo nevyrušoval. Navíc mnoho vedoucích při hodnocení TH pracovníků zapisují své hodnocení přímo do IS Taleo, takže je nutné mít v této místnosti i počítač s přístupem do interní informační sítě. Takové podmínky splňuje počítačová místnost využívaná v období průzkumu mínění zaměstnanců. Doporučila bych ji tedy využívat i pro účely hodnotících rozhovorů.

Nadřízený s pracovníkem probírá jednotlivé kompetence a cíle a sdělí mu, jak ho hodnotí. Pokud se pracovník sám hodnotí lépe než jeho nadřízený, může původní hodnocení udělené svým nadřízeným svou obhajobou a argumenty zvrátit. Jediné, co se pracovník v průběhu hodnotícího rozhovoru nedozví, je závěrečné hodnocení. Tedy to zda splnil,

nesplnil, či předčil očekávání. Je to z toho důvodu, že toto závěrečné hodnocení se může při setkání vedoucích pracovníků, což je předposlední krok procesu hodnocení, změnit.

Výsledky hodnocení se u dělnických pozic zapíší do hodnotícího formuláře a pracovník svým podpisem potvrzuje, že byl s nimi seznámen a dostal příležitost se vyjádřit. Neznamená to ale nezbytně, že s výsledkem hodnocení souhlasí. Svůj názor může zapsat do poslední části formuláře, která je k tomu určena. U TH pracovníků se pracovník dozví závěrečné hodnocení až po setkání vedoucích pracovníků a obeznámení s jeho obsahem potvrzuje elektronicky v IS Taleo.

Spolu s hodnocením kompetencí a cílů se při hodnotícím pohovoru projednávají i možnosti dalšího vzdělávání nebo absolvování kurzů. V devadesáti procentech se jedná o školení daná zákonem, především jsou to periodická školení pro svářeče, či jiné certifikované pracovníky. Dále pak o školení pro pracovníky BOZ, ekology, energetiky, popřípadě školení související s funkcí nějakého nového stroje. Školení musí být v souladu s "plánem školení", který je zpracováván v prosinci každého roku. Požadavky ke školení musí vedoucí pracovníci předložit do konce listopadu. Školení, které pro své podřízené vedoucí pracovník v plánu zařazené nemá, se pak schvalují individuálně.

V tomto bodě bych doporučila termínově sladit plány školení a hodnocení pracovníků. Je to z toho důvodu, že pokud vedoucí shledá při hodnotícím pohovoru (v lednu), že pracovník potřebuje školení, musí tento požadavek projednávat samostatně, protože plán školení je již uzavřen. Vhodnější by bylo plány školení uzavírat až po konečném hodnocení tj. začátkem února.

Další podstatnou částí hodnotícího pohovoru je téma plánování kariéry pracovníka. Ve společnosti má o něj zájem zhruba 25 pracovníků. Kariérní plán si může nastavit pracovník s jakýmkoliv hodnocením. Hodnocení pouze ovlivňuje délku doby, za kterou pracovník dané kariéry dosáhne. U každé pracovní pozice je jasně definováno, jaké kompetence a na jaké úrovni musí daný pracovník mít, aby danou pozici mohl vykonávat. Tato součást řízení pracovního výkonu je systémově řešena pouze pro TH pracovníky. Pro dělníky nikoliv. Historicky se sice vyskytlo několik případů, kdy se pracovníci dokázali v průběhu několika let vypracovat z pozice zámečnicka či svářeče na vedoucího provozu, vedoucího oddělení apod., ale jednalo se o ojedinělé případy. Rozvoj dělníků bude systémově zaveden až poté, co se osvědčí systém u TH pracovníků. Výhledově tedy v průběhu jednoho až dvou let.

## 4.9 Popis hodnotících formulářů

Ve společnosti se využívají dva typy formulářů pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnance a to pro TH pracovníky a dělníky (viz.přílohy č. 4 a č. 5). Oba formuláře mají společnou část týkající se hodnocení šesti hodnotových a jedné technické kompetence, kterými jsou výše zmiňované:

- Jednání s nejistotou;
- Zaměření na zákazníka;
- Integrita a důvěra;
- Budování vztahů;
- Stanovení priorit;
- Řešení problémů;
- Technické dovednosti.

TH pracovníci mají tento formulář doplněn o hodnocení kompetencí zaměřených na vedení lidí a to:

- Vize;
- Provedení/realizace/vliv;
- Odkaz/integrita.

Tato část se hodnotí pouze u pracovníků ve vedoucí funkci s přímými podřízenými. Dále formulář obsahuje část k hodnocení úrovně splnitelnosti SMART cílů (pouze u TH pracovníků), kde se úroveň plnění klasifikuje v procentech spolu se slovním komentářem.

Hodnotící formulář pro dělnické pozice je, kromě základní sedmi kompetencí, doplněn o dalších osm kategorií:

- Docházka;
- Bezpečnost;
- Přístup;
- Zná svou práci;
- Týmová práce;
- Kvalita práce;
- Produktivita/kvantita;
- Stálé zlepšování.

Všechny uvedené kompetence vedoucí pracovník hodnotí pomocí pětistupňové škály od 1. – Plně kvalifikovaný, 2. – Silné dovednosti, 3. – Středně pokročilé dovednosti, 4. – Okrajové dovednosti a 5. – Minimální až žádné dovednosti.

Oba hodnotící formuláře obsahují „Závěrečné hodnocení“, které je souhrnným výsledkem předešlých dílčích hodnocení a pracovník v něm může obdržet hodnocení:

- Očekávaná úroveň výkonu

Přispěl organizaci výkonem na očekávané úrovni, představována náročnými, ale dosažitelnými cíly. Pravidelně prokazoval efektivní využívání kompetencí;

- Překračující očekávaný výkon

Nad očekávání náročných cílů zajistil významný přínos organizaci. Pravidelně prokázal vysokou míru využití kompetencí;

- Mimořádný výkon

Zajistil mimořádný přínos pro organizaci, zdaleka předčí očekávání týkající se obtížných cílů. Jedná se o vzorový model pro kompetence;

- Nesplněné očekávání výkonu

Očekávané výsledky nebyly dosaženy. Dosažitelné cíle nebyly splněny, nebo nebyly efektivně uplatňovány kompetence.

#### **4.10 Mzda**

V XY je pro každou pozici centrálně nastavena mzdová úroveň a její rozpětí. V rámci této úrovně je stanovena mzda každého zaměstnance. Toto rozpětí je stejné na celém světě. Vzhledem k vyšším mzdám např. v Německu se pak často stává, že pracovník v České republice se pohybuje na spodní hranici tohoto rozpětí, zatímco pracovník se stejnou pozicí v Německu se bude pohybovat na té vyšší hranici.

Základní mzda je časová s příplatky za práci ve svátek, v noci, v sobotu a neděli a za práci ve ztíženém pracovním prostředí vycházejících ze zákonných požadavků. Jednou ročně je na základě výsledků hodnocení přiznán pracovníkům bonus a proběhne navýšení mezd. Systém vyplácení ročních bonusů je stejný ve všech pobočkách na celém světě.



Průměrná mzda TH pracovníků v XY Ostrava je 40.900,- Kč, u dělníků je její průměrná výše 23.100,- Kč.

#### **4.11 Vztah hodnocení pracovního výkonu a odměňování**

Nejdůležitější z hlediska finančního odhodnocení je závěrečné hodnocení v podobě výše uvedené čtyřstupňové škály, podle které se pak vypočítává finanční bonus. Každý pracovník získává tzv. roční bonus a pak také zvýšení platu. U ročního bonusu je vyplácení v závislosti na hodnocení následující: pokud je pracovník hodnocen jako "nesplněné očekávání výkonu", dostane 50% ročního bonusu. V ostatních případech obdrží 100% bonusu. Výše bonusu se každým rokem mění a je závislá na ekonomických výsledcích celé společnosti XY. V roce 2012 byl koeficient cca 1,4. Pracovník tedy dostal 1,4 násobek svého platu. V roce 2013 už byl koeficient jen 0,37.

Zde navrhuji, aby byl bonus přiznán jen pracovníkům s hodnocením „očekávaná úroveň výkonu“, „překračující očekávaný výkon“ a „mimořádný výkon“. Pracovníkům, kteří získali hodnocení „nesplněné očekávání výkonu“ by bonus nebyl přiznán, protože jejich příspěvek k hospodaření celé společnosti byl nedostatečný. Zároveň by bylo vhodné odstupňovat výši bonusu tak, aby pracovník s hodnocením „očekávaná úroveň výkonu“ obdržel 100% bonusu, pracovník s hodnocením „překračující očekávaný výkon“ 120% a pracovník za „mimořádný výkon“ 150% bonusu. Tento systém výpočtu bonusu by byl pro pracovníky více motivační.

Zvýšení platu, které je také závislé na ročním hodnocení, se pohybuje v rozpětí od 0,5% - 7% hrubé mzdy pracovníka. Drtivá většina zaměstnanců však nepřesáhne 2% zvýšení. Podle údajů společnosti XY podává mimořádný výkon 0% všech zaměstnanců, překračuje očekávaný výkon 15 % zaměstnanců. Očekávanou úroveň dosahuje 84,5 % pracovníků a 0,5% zaměstnanců neplní očekávané výkony. V posledním případě se jedná o dva až tři pracovníky a to pouze dělnických profesí. U těchto pracovníků tak neproběhne žádné navýšení mzdy.

Bonus je vyplácen jednou ročně, vždy zpětně v dubnu následujícího roku. Zvyšování platu je také jednou ročně, vždy od dubna. Žádné další benefity firma nenabízí.

V rámci zvýšení motivace a tím i výkonu zaměstnanců doporučuji změnit nastavení finančního ohodnocení – velikosti složek mzdy tak, aby byly pro pracovníky více motivační. Konkrétně doporučuji snížení pevné složky mzdy a naopak zvýšení pohyblivé složky o 10%.

Pokud by se výsledky hodnocení pracovníků a výše ročního bonusu braly jako neměnné, bylo by možné vypočítat výši finančního zatížení při doporučené změně. V případě, že 0,5 % pracovníků, tedy dva zaměstnanci (dělníci) nedosahují očekávaný výkon, byla by úspora na nevyplacených bonusech při koeficientu 0.37 a průměrné mzdě celkem 17.094,- Kč. Naopak jako finanční zatížení by bylo vyplacení 120 % bonusu 15 % pracovníků překračujících očekávaný výkon. Z těchto 15 %, což je asi 56 pracovníků, je dle informací společnosti 95 % TH pracovníků (tj. 53 pracovníků) a 5 % dělníků (to jsou 3 pracovníci). Tzn., že nárůst ve vyplacení bonusu by byl u TH pracovníků ve výši 160.410,- Kč a u dělníků ve výši 5.128,- Kč. Celkový nárůst finančních nákladů na vyplacení ročního dle návrhu, by byl za jinak nezměněných podmínek **148.444,- Kč**.

#### **4.12 Pracovníci s nedostatečným výkonem**

Pracovníkům, kteří obdrží hodnocení s tím, že nesplnili očekávaný výkon, je nastaven tzv. „90denní akční plán“, dle kterého musí prokázat své schopnosti tak, aby v následujícím období byli hodnoceni minimálně jako "očekávaná úroveň výkonu". Pokud jsou nedostatky příliš velké a plán tak není možné nastavit, firma se s pracovníkem rozloučí.

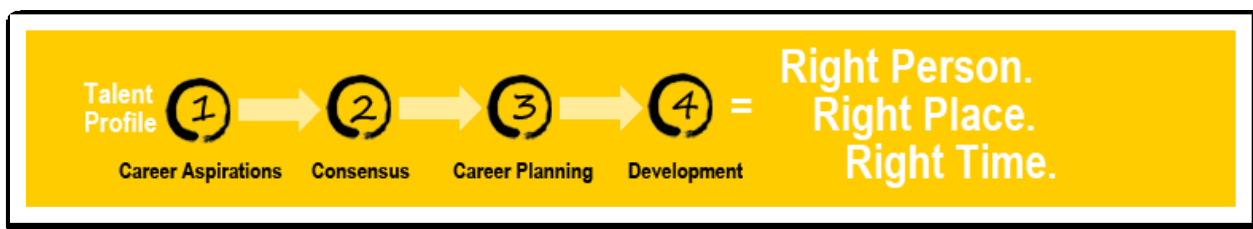
Jinou kategorii tvoří noví zaměstnanci na svářečských pozicích. Jedná se o mladé, nově vyučené svářeče nebo o další šikovné pracovníky mimo svářečský obor, kteří mají se svařováním zkušenosti a kteří stráví tři měsíce u společnosti XY v tzv. „svářečské školce“. Dle závěrečné zkoušky a průběžných výsledků si je společnost nechá a převedeme je na konkrétní výrobní středisko, nebo se s nimi rozloučí. V tomto případě se akční plán nenastavuje.

V případě pracovníků s hodnocením jako „nesplněné očekávání výkonu“ doporučuji se zaměřit na kontrolu pracovních podmínek. Zda to, že zaměstnanec nesplnil očekávaný výkon je způsobené jeho nedostatečnými kompetencemi nebo zda existují překážky na straně organizace jako je špatná organizace práce, nekvalitní systém řízení, špatná úroveň spolupráce s navazujícími pracovišti, špatné pracovní podmínky apod. Tyto příčiny je žádoucí společně s pracovníkem specifikovat a vytvořit závěry ve vztahu k managementu firmy s cílem je co nejdříve odstranit a zlepšit tak pracovníkův výkon na očekávanou úroveň. V případě, že odstranění překážek není možné, je důležité k tomuto faktu při hodnocení pracovníka přihlédnout.

### 4.13 Kariérové plánování

Kariérové plánování je určeno pro všechny zaměstnance. XY se snaží zajistit to, aby byly vyplněny znalostní mezery u všech pracovníků, kteří disponují klíčovými znalostmi v oblasti funkční, průmyslové a výrobní. Tento přístup podporuje cíl společnosti „Hluboké odborné znalosti“. Je také důležité si uvědomit, že „Hluboké znalosti“ nutně neznamenají, že zaměstnanec musí zůstat ve stejné funkci po mnoho let. Existuje také možnosti umísťování a pohyb pracovníků na základě jejich předchozích zkušeností, získaných v předešlých zaměstnáních. Tento proces, který je ze zákona povinný s ohledem na Americkou komisi pro cenné papíry ovlivňuje přibližně 440 pozic napříč celou společností.

Proces plánování kariéry se ve společnosti XY skládá ze čtyř kroků. Začíná aktualizací profilu pracovníka v IS Taleo a končí nalezením správné práce.



Začínáme!	Aktualizujte váš profil talentu
<b>Krok kariérového plánování</b>	<b>Co se bude dít...</b>
Aspirace na kariéru	Setkání mezi vámi a vaším vedoucím s cílem získat společnou vizi zaměstnancovy žádané profesní dráhy
Souhlas	Vedoucí diskutuje vaše ambice a ověřuje potenciál
Plánování kariéry	Setkání mezi vámi a vaším vedoucím s cílem vybudovat scénáře kariérního plánování
Rozvoj	Rozvojové aktivity zaměřené na odstranění mezer v kvalifikaci a dovednostech pro získání budoucí pozice
Výsledek plánování kariéry: Dokončení tohoto procesu vám pomůže stát se kvalifikovaným kandidátem pro budoucí pozici.*	

Obrázek 4.1 Kroky kariérového plánování

V průběhu ročního cyklu by se měli pracovníci a jejich vedoucí pravidelně setkávat a diskutovat aspirace na budoucí kariéru, plány a rozvoj. Časté diskuse jsou klíčovou součástí záměrného plánování kariéry. Cílem tohoto procesu je pomoci pracovníkům, stát se kvalifikovaným kandidátem na budoucí pozice.

Dalším aspektem je plánování kariéry výkonných pracovníků, což je proces identifikace a rozvoje zaměstnanců na vedoucích pozicích. Aby mohla společnost analyzovat potřebu přípravy pro pracovníky na výkonných pozicích, vytváří se tzv. plány následnictví,

kteřé jsou kařždým rokem ověřovány. Tento proces zabezpečuje, aby měla společnost posouzené a členem představenstva schválené kvalifikované kandidáty pro dobu, kdy bude výměna nutná.

V rámci společnosti XY probíhá celosvětově přirozený přesun pracovníků. Tímto systémem si firma připravuje "sklad" lidí, do kterého lze kdykoliv sáhnout a v případě potřeby mít hotového pracovníka, bez nutnosti jej dále vzdělávat. Takoví pracovníci jsou pak ze dne na den stoprocentně způsobilí převzít pracovní pozici, aniž by tím utrpěla výroba, zákazník nebo kvalita. Pracovníci vědí, že pokud si dnes naplánují určitou pracovní pozici, nikdo jim nezaručí, že jakmile nastane chvíle, kdy si na tuto pozici budou moci sáhnout, že ji automaticky dostanou. Stejně tak, jako se připravuje na svou budoucí pozici podřízený pracovník, tak se na svou budoucí pozici připravuje jeho nadřízený, takže v ideálním případě pak dojde k posunu obou pracovníků.

Může se také stát, že se v jiné zemi uvolní nebo vytvoří pozice, lokální HR manažer si do interního systému zadá kritéria výběru a systém mu identifikuje několik pracovníků, kteří jsou již na své budoucí pozici a toto místo jim nabídne. Proto je důležité, aby měli zaměstnanci svůj profil aktualizovaný, a HR manažer se tak dozvěděl aktuální informace o tom, co má daný pracovník za sebou, jestli má zájem o mezinárodní kariéru a v jaké míře je ochoten se za práci stěhovat do jiného státu.

Vedle toho existuje celosvětový interní seznam volných pozic a daný zaměstnanec má možnost se kdykoliv do výběrového řízení přihlásit.

Průvodcem kariérového plánování je opět systém Taleo, který popisuje všechny čtyři kroky kariérového plánování a poskytuje administrativní podporu.

#### **4.14 Průzkum mínění zaměstnanců**

Každý rok probíhá ve všech pobočkách společnosti XY průzkum mínění zaměstnanců. Tento průzkum je anonymní a mohou se ho zúčastnit všichni zaměstnanci společnosti. Dotazník se vyplňuje elektronicky (ve společnosti je k tomu určena samostatná počítačová místnost). Zaměstnanci se tak mohou vyjádřit ke spolupráci s nadřízeným, perspektivě v povolání, dalšímu vzdělávání, odměnám, pracovnímu prostředí aj. V rámci tohoto průzkumu hodnotí pracovníci své přímé nadřízené. V případě, že má vedoucí pracovník méně než pět podřízených, přesouvá se hodnocení, z důvodu zachování anonymity hodnotitelů, o úroveň výš. Výsledky průzkumu za rok 2013, kterého se zúčastnilo 93 % zaměstnanců, jsou obsaženy

v příloze č. 7. Nejdůležitějším indexem, který se sleduje, je index motivovanosti. Jeho hodnoty jsou srovnávány mezi všemi pobočkami na světě.

Poslední průzkum mínění zaměstnanců za rok 2013 ukazuje, že mezi nejčastěji se opakující komentáře hodnotící zlepšení oproti roku 2012 patří pracovní podmínky na halách (bezpečnost, podlahy, osvětlení, dodržování pořádku, aj.) a komunikace mezi vedením a členy týmů. Beze změny zůstává vybavení kanceláří, výše platů, teplota na pracovištích, prašnost, kvalita a cena obědů. Zhoršení naopak zaměstnanci vidí v podpoře vzdělávání a rozvoje, nárůstu práce po propuštěných lidech bez nárůstu finančního ohodnocení a podmínkách v sociálních zařízeních firmy. Podrobnější výsledky průzkumu jsou obsaženy v příloze č. 7.

Podle informací personálního oddělení se nejvyšší vedení společnosti rozhodlo nezvyšovat platy pracovníkům, z důvodu snížených zakázek, tedy i objemu práce v rámci jednotlivých pozic. Proto nyní jeden pracovník zvládne i práci propuštěného pracovníka.

Co se týče podpory vzdělávání a rozvoje je skutečností, že společnost každoročně vyčleňuje určitý objem peněz na vzdělávací aktivity svých zaměstnanců. Tento trend má ale klesající charakter a v tomto roce XY Ostrava hospodaří s částkou 650tis. Kč určenými na vzdělání. V roce 2013 to bylo 950tis. Kč a v roce 2014 dokonce 2,5 mil. Kč. Tento vývoj souvisí opět s poklesem v těžebním průmyslu po celém světě.

Z výsledku průzkumu je také zřejmé, že pracovníci nejsou spokojeni se svým vedoucím. Chybí jim pocit uznání za odvedenou práci, dostatečná komunikace a zpětná vazba od nadřízeného. Nižšího hodnocení dosáhl i ukazatel týmové práce. Všechny tyto výsledky ukazují na nedostatky v řízení lidí ze strany vedoucích pracovníků.

Aby se zvýšila spokojenost zaměstnanců společnosti, musí vedoucí pracovníci, na základě výsledku průzkumu, v rámci pracovní skupiny realizovat následující kroky:

- Analyzovat výsledky průzkumu mínění zaměstnanců za vlastní útvar;
- Porovnat a analyzovat výsledky útvaru s výsledky XY Ostrava;
- Zabývat se komentáři, které byly zaslány společně s výsledky průzkumu;
- Informovat o výsledcích průzkumu své týmy;
- Iniciovat diskuse v souvislosti s pozitivními i negativními výsledky;

- Nastavit akční plán pro následující rok;
- Odrazit cíle akčního plánu do SMART cílů pro následující rok;
- Aktivovat akční plán pro následující rok;
- Žádat o zpětnou vazbu a vést dialog o výsledcích pracovní skupiny.

Každý vedoucí pracovník si výsledky průzkumu analyzuje sám a sestaví si tzv. „akční plán“, kde se do dalšího průzkumu věnuje těm nejhorším výsledkům. Roční výsledky se pak srovnávají na úrovni vrcholového managementu, který se pak zajímá, proč se daný vedoucí pracovník v dané oblasti nezlepšil. Zaměstnanci mají možnost v rámci výzkumu vložit svůj osobní komentář. V případě nějakého „alarmujícího“ komentáře se pak tento komentář řeší s nadřízeným nadřízeného a opět se nastavují kroky ke zlepšení. Na finanční odměnu vedoucího to však nemá vliv.

Zde vidím opět prostor ke zlepšení v nastavení motivačního systému pro vedoucí pracovníky tak, aby úroveň spokojenosti podřízených pracovníků zahrnující hodnocení přístupu vedoucího k zaměstnancům, komunikaci, podpora v oblasti vzdělávání, aj, byla navázána na finanční ohodnocení vedoucího pracovníka. Zároveň bych doporučila sestavení „akčního plánu“ ve spolupráci s přímým nadřízeným. Pokud by pracovník získal ve dvou po sobě jdoucích hodnotících obdobích neuspokojivé hodnocení, bylo by nutné pracovníka přeložit na pracovní pozici bez přímých podřízených nebo se s ním v krajním případě rozloučit.

#### **4.15 Personální informační systém**

Informační systém Taleo řídí proces rozvoje zaměstnanců společnosti XY. Do tohoto systému mají, za pomoci jedinečného přístupového jména a hesla, přístup všichni TH pracovníci a mohou tak vidět svůj profil a v případě řídicích pracovníků i profily všech svých podřízených. Pracovník personálního oddělení, který koordinuje proces rozvoje zaměstnanců, má přístup do profilů všech pracovníků.

Systém Taleo se skládá z následujících částí:

- a) Nábor – tato část je určena zájemcům o práci ve společnosti XY a náborovým pracovníkům při vzájemném srovnávání uchazečů v rámci náborového procesu;
- b) Výkonnost – zde jsou TH pracovníkům k dispozici sekce „Můj profil“ – jedná se o tzv. vnitřní profil pracovníka obsahující popis pracovního zařazení a funkce, platovou třídu, hodnocení za poslední čtyři roky, jeho dovednosti a schopnosti, pracovní

zkušenosti, informace o dosaženém vzdělání, certifikacích, kompetencích a jeho preferenci vzhledem k možné mezinárodní kariéře. Je povinností každého pracovníka aktualizovaný, aby s ním mohli pracovníci personálních oddělení v různých zemích světa dále pracovat. Část určená pro plánování kariéry v horizontu deseti let se nazývá „Kariérový plán“ a pracovník si zde může nastavit až tři varianty kariérových plánů. Další oblastí, ve které pracovník absolvuje proces průběžného a závěrečného hodnocení je označena jako „Má výkonnost“. Poslední sekce s názvem „Můj plán cílů“ je určena pro všechny TH pracovníky k vytváření osobního plánu cílů pro daný kalendářní rok. Úroveň plnění těchto cílů je zahrnuto v hodnotícím procesu, kterým prochází každý pracovník.

Předností systému Taleo je skutečnost, že je sjednocený a propojený se všemi pobočkami společnosti po celém světě. Tuto výhodu využívají především pracovníci obstarávající proces kariérového plánování v centrále společnosti i jinde ve světě. Další výhodou je jeho přehlednost a to, že práce s ním je velmi intuitivní. Nevýhodou je naopak skutečnost, že je systém nastaven pouze v anglickém nebo německém jazyce. Z dnešního pohledu, kdy je cizí jazyk komunikačním prostředkem nejen v nadnárodních firmách, by se mohl zdát tento problém podružný. V ostravské divizi má ovšem většina vedoucích pracovníků, kteří jsou ve věkové kategorii nad padesát let s porozuměním textu v anglickém nebo německém jazyce nemalý problém. Až 80% zaměstnanců, pracujících s tímto systémem, nemá dostatečné jazykové znalosti a proto je jejich práce a orientace v systému náročná a zdoluhavá. Tito pracovníci si na práci v systému stěžují a přesto, že mají k dispozici základní kroky práce v systému v českém jazyce, nemají snahu v systému pracovat a často využívají pomoc koordinátora.

S ohledem na situaci bych doporučila, aby odpovědní pracovníci personálního oddělení vytvořili podrobný manuál ke všem částem systému Taleo v českém jazyce, který by sloužil jako průvodce pro práci se systémem všem pracovníkům.

## 5 Návrhy a doporučení

Pravomoce vedení společnosti XY, a.s. Ostrava jsou omezené a většina rozhodnutí podléhá XY Inc., USA. Navrhovat změny v jakékoliv oblasti řízení velké nadnárodní firmy a zasahovat do systému, který je nastaven korporátně, je velmi problematické. Drobné změny, které jsou v menších firmách proveditelné tzv. “přes noc”, trvají v XY, Int. měsíce. A podle zkušeností vedoucích pracovníků XY, a.s. Ostrava jsou nakonec pouze některé z těchto požadavků přijaty a realizovány.

Situace v uvedené společnosti je o to složitější, že se ji dotýká celosvětový pokles v důlním průmyslu a z toho plynoucí i méně příznivý hospodářský výsledek podniku. V současnosti se společnost potýká s nedostatkem zakázek a obnovení běžného objemu produkce je v plánu v horizontu třech až čtyřech měsíců.

Z těchto důvodů se ve své práci navrhuji zejména změny, které pro společnost nebudou představovat další finanční náklady a které jsou proveditelné za přispění pracovníků personálního oddělení uvedené společnosti. Tyto návrhy také nemusí projít schvalovacím procesem v centrále společnosti v USA. Ostatní doporučované změny, které vyžadují posouzení mateřské společnosti, uvádím s poukazem na skutečnost, že jejich schválení závisí na hospodářských výsledcích firmy v následujícím období a taky plánech, které má XY, Inc. s českou divizí.

### **Návrhy změn nevyžadující schválení mateřské společnosti:**

Pro hladký průběh hodnotícího rozhovoru navrhuji povinné proškolení vedoucích pracovníků před termíny konání formálního hodnocení, za účelem osvěžení si poznatků o přípravě a vedení hodnotícího rozhovoru včetně řešení případových situací. Zároveň je nutné obeznámit všechny zaměstnance s cíly a důvody hodnocení včetně významu jednotlivých kompetencí a standardním průběhem hodnotícího rozhovoru. Tyto úkoly budou v kompetenci pracovníků personálního útvaru. Jako další doporučení k hodnotícím pohovorům navrhuji přítomnost a metodickou pomoc odpovědného pracovníka personálního oddělení při hodnotících rozhovorech vedených novým vedoucím, který s těmito rozhovory nemá zkušenost a také u vedoucích pracovníků, kteří si doposud stěžovali na problémy při těchto rozhovorech. Poslední doporučení se týká místa konání hodnotícího rozhovoru. Doporučuji využívat jednací nebo počítačovou místnost, která je k tomuto účelu vhodnější než kancelář hodnotitele.



Dále doporučuji, aby bylo povinností všech vedoucích pracovníků písemně zaznamenávat pracovního chování (pozitivní i negativní případy) jednotlivých podřízených pracovníků, po celé hodnotící období. Tyto dokumenty by byly podkladem pro formální hodnocení na konci roku a měly by sloužit také jako “důkaz” u hodnotícího rozhovoru, v případě, že pracovník nesouhlasí s hodnocením. Dále by sloužily pro stanovení potřeby školení a vzdělávání pracovníka a při konsenzuálním setkání vedoucích pracovníků v případě “obhajoby” uděleného hodnocení.

Dále navrhuji, aby měli všichni pracovníci právo nesouhlasit s výsledkem hodnocení a tento výsledek nechat prošetřit. Doporučuji k tomu, do jednoho týdne od ukončení formálního hodnocení, uspořádat konsenzuální setkání s přímým nadřízeným vedoucího pracovníka, který posoudí situaci a stanoví konečný výsledek hodnocení pracovníka. Aby toto konečné hodnocení bylo objektivní, navrhuji doplnit hodnocení pracovníka ze strany jeho spolupracovníků, zákazníků a podřízených pracovníků.

Kromě toho navrhuji zrušit konsenzuální setkání vedoucích pracovníků za účelem probrání hodnocení všech pracovníků. Tyto setkání jsou časově náročné a diskuse o zaměstnancích s konečným hodnocením „očekávaná úroveň výkonu“ je dle mého názoru zbytečná. Diskutovat by se měli pouze pracovníci s hodnocením „překračující očekávaný výkon“, „mimořádný výkon“ a „nesplněné očekávání výkonu“.

Další možnou změnou je termínová koordinace plánů školení, kdy se požadavky vedoucích pracovníků definují do konce listopadu a hodnocení pracovníků uskutečňované v průběhu prosince a ledna. Vhodnější by bylo plány školení uzavírat až po konečném hodnocení tj. začátkem února. Je to z toho důvodu, že pokud vedoucí shledá při hodnotícím pohovoru, že pracovník potřebuje školení, musí tento požadavek projednávat samostatně, protože plán školení je už uzavřen.

Vzhledem ke skutečnosti, že pracovníci projevují velký zájem o svůj další rozvoj, doporučuji využít období útlumu výroby a naplánovat školení zaměřené na doplnění odborného vzdělání a rozvoj dovedností.

Z výsledků průzkumu spokojenosti zaměstnanců vyplynulo, že pracovníci nejsou spokojeni s vedením svého nadřízeného. Chybí jim pocit uznání za odvedenou práci, dostatečná komunikace a zpětná vazba. Nižšího hodnocení dosáhl i ukazatel týmové práce. Všechny tyto výsledky ukazují na nedostatky v řízení lidí ze strany vedoucích pracovníků.

V tomto ohledu navrhuji pořádat pravidelná školení (alespoň jednou za měsíc) zaměřující se na komunikaci, podávání zpětné vazby, koučování, delegování, motivaci a vytváření a vedení týmů. Součástí těchto školení, které by byly opět v kompetenci personálního oddělení, by byl nácvik řešení případových situací.

Výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců týkající se hodnocení spolupráce s nadřízeným, doporučuji využít jako podklad pro hodnocení těchto vedoucích pracovníků a pro zjištění nedostatků ve výkonu jejich funkce a stanovení nápravných opatření. V případě, by pracovník získal ve dvou po sobě jdoucích hodnotících obdobích neuspokojivé hodnocení, (tzn. záporných odpovědí v otázkách na jeho řídicí, komunikační aj. dovednosti) bylo by nutné ho přeložit na pracovní pozici bez přímých podřízených nebo se s ním v krajním případě rozloučit.

Moje další doporučení se týká personálního informačního systému Taleo, který je primárně nastaven jen v anglické a německé verzi. Zhruba 90 % vedoucích pracovníků starších padesáti let tyto jazyky neovládá a odmítá v tomto systému pracovat. S ohledem na situaci doporučuji, aby pracovníci personálního oddělení, kteří dobře ovládají anglický nebo německý jazyk, vytvořili podrobný manuál ke všem částem systému Taleo v českém jazyce, který by sloužil jako průvodce pro práci se systémem všem pracovníkům. Zároveň by personální oddělení zajistilo pravidelné školení vedoucích pracovníků, aby se tito pracovníci naučili v systému orientovat a pracovat s ním.

#### **Návrhy změn vyžadující schválení mateřské společnosti:**

Mezi návrhy, jejichž realizaci je nutné schválit vedením mateřské společnosti a které jsou spojeny s finančními náklady, patří změna ve vyplácení ročních bonusů. Jeho výše závisí na hospodářském výsledku společnosti v uplynulém roce (na základě kterého se stanovuje koeficient) a na výsledku hodnocení daného pracovníka. Bonus se vypočítá jako součin koeficientu a průměrné mzdy pracovníka. Doposud byl všem pracovníkům vyplácen 100 % bonusu. Pouze pracovníci s hodnocením „nesplněné očekávání výkonu“ obdrželi jen 50 % bonusu. Zde navrhuji, aby byl bonus přiznán jen pracovníkům s hodnocením „očekávaná úroveň výkonu“, „překračující očekávaný výkon“ a „mimořádný výkon“. Pracovníkům, kteří získali hodnocení „nesplněné očekávání výkonu“ by bonus nebyl přiznán, protože jejich příspěvek k hospodaření celé společnosti byl nedostatečný. Zároveň doporučuji odstupňovat výši bonusu tak, aby pracovník s hodnocením „očekávaná úroveň výkonu“ obdržel 100% bonusu, pracovník s hodnocením „překračující očekávaný výkon“ 120% a pracovník za

„mimořádný výkon“ 150% bonusu. Tento systém výpočtu bonusu by byl pro pracovníky více motivační. Pokud by se výsledky hodnocení pracovníků v dalších letech nelišily a bonus se udržel na stejné úrovni, byly by celkové finanční náklady přibližně o 150.000, Kč vyšší než při současném systému.

Další návrh se týká zvýšení motivace zaměstnanců zavedením pohyblivé složky mzdy. Konkrétně doporučuji snížení pevné složky mzdy a naopak zvýšení pohyblivé složky o 10%. Doposud se mzda pracovníků skládala ze základní mzdy a příplatků za práci přesčas, ve svátek, v noci a ve ztíženém pracovním prostředí. Motivace zaměstnanců tak byla na nízké úrovni.

## 6 Závěr

Funkční a kvalitní systém hodnocení pracovního výkonu je předpokladem pro efektivnost většiny oblastí personální práce. Úkol řídit a objektivně hodnotit své podřízené je základní kompetencí vedoucích pracovníků na všech úrovních řízení. Nejde jen o znalost metod a kritérií a jejich správné použití v systému hodnocení, ale také o rozeznání rozvojového potenciálu pracovníka důležitého pro jeho další rozvoj a řízení kariéry.

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat systém hodnocení pracovníků ve výrobním podniku XY, a.s. a navrhnout konkrétní opatření vedoucí ke zlepšení tohoto systému.

První část práce je věnována teoretickým poznatkům procesu hodnocení pracovníků a řízení pracovního výkonu. Zdrojem informací byla dostupná odborná literatura, která se touto problematikou zabývá.

Praktická část se skládá z popisu systému hodnocení ve společnosti XY, a.s. a analýzy jeho kladů a záporů. Nejdůležitější data byla získána metodou kvalitativního rozhovoru s manažerem pro vzdělávání a rozvoj talentů a zvyšování efektivity organizace, který celý systém hodnocení pracovníků implementoval a spravuje. Doplnujícím zdrojem informací byly výsledky průzkumu mínění zaměstnanců. Výše uvedené posloužilo jako podklad k vytvoření návrhů změn systému hodnocení pracovníků ve výrobním podniku XY, a.s.

Závěrečná část poskytuje doporučení týkající se zavedení proškolení vedoucích pracovníků v oblasti řízení a hodnocení pracovního výkonu a dalších školení zaměřených na doplnění vzdělání a rozvoj pracovníků. Dále pak doporučení k využívání metodické pomoci pracovníků personálního útvaru při hodnotících rozhovorech, zavedení povinného průběžného hodnocení pracovníků přímým nadřízeným, možnosti pracovníka se odvolat proti výsledku závěrečného hodnocení, se kterým nesouhlasí, včetně prošetření tohoto hodnocení a stanovení nového výsledku hodnocení na konsenzuálním setkání vedoucích pracovníků. Další návrhy se týkají termínového sladění plánů školení a hodnocení pracovníků, doplnění průzkumu spokojenosti zaměstnanců do podkladů pro hodnocení vedoucích pracovníků a vytvoření českého manuálu k anglické verzi personálního informačního systému.

S výše uvedenými změnami vedoucí pracovníci personálního útvaru převážně souhlasí a v nejbližší době budou podnikat opatření vedoucí k jejich realizaci.

Mezi návrhy změn, které musí schválit vedení společnosti v USA, se řadí změna systému vyplácení ročních bonusů a zavedení pohyblivé složky mzdy pro všechny zaměstnance jako nástroj pro zvyšování motivace a tím i výkonu.

Do budoucna je tu prostor pokračovat v zlepšování systému hodnocení a řízení pracovního výkonu zavedením kariérového plánování pro pracovníky dělnických profesí. Tomu by musela předcházet implementace české jazykové verze do personálního informačního systému. Dále také např. získávání dotací z fondů na podporu vzdělávání a školení. Většina těchto aktivit ale závisí na strategii a plánech vedení společnosti v USA a příznivých hospodářských výsledcích.

## Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. nejnovější trendy a postupy - 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Fragment, 2011, 400 s. ISBN 978-802-5311-981.
- [3] ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Překlad Daniel Hradilák. Praha: Grada, 2010, 160 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2937-4.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 133 s. ISBN 978-80-247-2313-6.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [6] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [7] JAY, Ros. *Velká kniha manažerských dovedností: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Grada, 2006, 514 s. ISBN 80-247-1279-2.
- [8] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- [9] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-726-1033-3.
- [10] KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-726-1116-X.
- [11] KOVÁCS, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská. Technická univerzita, 2007, 206 s. Studijní opora pro distanční vzdělávání. ISBN 978-802-4814-230.
- [12] PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [13] SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

Elektronické zdroje:

Oficiální stránky společnosti XY, a.s. [online]. 2010 [cit. 2014-04-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.XY.com>>.

## Seznam zkratek


a.s.	Akciová společnost
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (z němčiny společnost s ručením omezeným)
HR	Human resources (z angličtiny lidské zdroje)
Inc	Incorporated (z angličtiny akciová společnost)
IS	Informační systém
Kč	Korun českých
MBO	Management by Objectives (z angličtiny řízení podle cílů)
MBR	Management by Results (z angličtiny proces stanovení cílů)
PC	Personal Computer (z angličtiny osobní počítač)
PMP	Performance Management Process (z angličtiny proces řízení výkonu)
SMART	S-specifický, M-měřitelný, A-akceptovatelný, R-realistický, T-termínovaný
TH	Technicko-hospodářský
USA	United States of America (z angličtiny Spojené státy americké)
USD	Americký dolar

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 5. 5. 2011 .....

.....

jméno a příjmení studenta



## Seznam příloh

- Příloha č. 1    Organizační struktura XY, a.s.
- Příloha č. 2    Průvodce hodnocením kompetencí
- Příloha č. 3    Průvodce závěrečným hodnocením
- Příloha č. 4    Hodnoticí formulář – dělníci
- Příloha č. 5    Hodnoticí formulář – TH pracovníci
- Příloha č. 6    Dotazník
- Příloha č. 7    Výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců